Die Organisation Jugendheim im Urteil der pädagogischen Mitarbeiter

Eine explorative Studie

Abhandlung

zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät I
der
Universität Zürich

vorgelegt von
Josef Winiker
von Schüpfheim LU

Angenommen auf Antrag von Herrn Prof. Dr. H. Tuggener

1979

Zentralstelle der Studentenschaft
Zürich 1978

Die Organisation Jugendheim im Urteil der pädagogischen Mitarbeiter

Eine explorative Studie

Abhandlung

zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät I
der
Universität Zürich

vorgelegt von
Josef Winiker
von Schüpfheim LU

Angenommen auf Antrag von Herrn Prof. Dr. H. Tuggener

Zentralstelle der Studentenschaft
Zürich 1978

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

FÜR MONIKA

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
0. EINLEITUNG	9
0.1. Forschungsprojekt Heimerziehung	9
0.2. Aufbau der Arbeit	14
1. THEORETISCHER TEIL: ORGANISATIONSFORSCHUNG	15
1.1. Ansätze organisationswissenschaftlicher Forschung und Organisationsbegriff	15
1.2. Organisationssoziologie	17
1.2.1. Systemorientiertes Denken	17
1.2.2. Entwicklung der Organisationssoziologie	19
1.2.3. Die klassische Organisationstheorie	20
1.2.4. Theorie der Bürokratie	21
1.2.5. Die Human-Relations-Bewegung	23
1.2.6. Moderne Organisationssoziologie	23
1.3. Weitere Ansätze der Organisationstheorie	26
1.3.1. Entscheidungstheoretischer Ansatz	26
1.3.2. Motivationstheoretischer Ansatz	27
1.3.3. System-Ansatz	28
1.4. Organisationssoziologische Forschung im Bereich der Heimerziehung	29

Seite

2. METHODISCHER TEIL: KONZEPT EINER ORGANISATIONSANALYSE 32

2.1. Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsziele 32

2.2. Erhebungsmethode 37

2.3. Fragebogen 40

2.4. Verarbeitung des Datenmaterials 64

3. EMPIRISCHER TEIL: ERGEBNISSE 65

3.1. Zur Darstellung der Ergebnisse 65

3.2. Die an der Untersuchung beteiligten Heime 66

3.3. Aufgaben und Kompetenzen 68

3.3.1. Erhebungsbereich und Fragestellungen 68
3.3.2. Ergebnisse 69
3.3.3. Kommentar 76

3.4. Informationswesen 84

3.4.1. Erhebungsbereich und Fragestellungen 84
3.4.2. Ergebnisse 86
3.4.3. Kommentar 94

3.5. Konferenzen / Mitarbeiterbesprechungen 99

3.5.1. Erhebungsbereich und Fragestellungen 99
3.5.2. Ergebnisse 100
3.5.3. Kommentar 103

Seite

3.6. Organisationsziele 105

3.6.1. Erhebungsbereich und Fragestellungen 105
3.6.2. Ergebnisse 107
3.6.3. Kommentar 113

3.7. Zusammenarbeit 115

3.7.1. Erhebungsbereich und Fragestellungen 115
3.7.2. Ergebnisse 116
3.7.3. Kommentar 121

3.8. Mitsprache und Mitbestimmung 124

3.8.1. Erhebungsbereich und Fragestellungen 124
3.8.2. Ergebnisse 125
3.8.3. Kommentar 128

3.9. Signifikanzberechnungen 130

3.9.1. Der Zusammenhang zwischen der Aufgabengliederung und der Kompetenzzuordnung 132
3.9.2. Der Zusammenhang zwischen den individuellen Zielvorstellungen und der Zusammenarbeit 133
3.9.3. Der Zusammenhang zwischen den individuellen Zielvorstellungen und dem Informationswesen 136
3.9.4. Der Zusammenhang zwischen dem Informationswesen und der Zusammenarbeit 136

3.10. Hypothesenbildung 140

3.11. Zusammenfassung der empirisch ermittelten Ergebnisse 142

4. ZUR BEDEUTUNG DIESER STUDIE 149

Seite

ANMERKUNGEN 152

ANHANG Organisationsanalyse - Standardisierter Fragebogen für pädagogische Mitarbeiter in Erziehungsheimen 156

LITERATURVERZEICHNIS 199

0. EINLEITUNG

Die vorliegende Dissertation ist Bestandteil eines Forschungsprojektes im Bereich der Heimerziehung, das der Schweizerische Verband für Erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche (SVE) in Zusammenarbeit mit dem Pädagogischen Institut der Universität Zürich (Lehrstuhl für Sozialpädagogik) verwirklicht. Finanziert wird das Forschungsvorhaben vom Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung.

Die erste Phase des Projektes war als Voruntersuchung konzipiert und hatte explorativen Charakter. Die Dissertation ist aus dieser Voruntersuchung entstanden.

Ich danke Herrn Prof. Dr. Heinrich Tuggener, der die Arbeit mit Vertrauen und Hilfeleistung begleitet hat.

Dankbar bin ich auch dem Projektleiter, Herrn Dr. Edi Schellhammer und den Mitarbeitern im Forschungsprojekt - erwähnt seien hier besonders Frau Margrit Aeberli und Herr Ueli Zurschmiede - für alle Anregungen und Unterstützungen. Für die vielen, stets zuverlässig ausgeführten Schreibarbeiten danke ich Frau Regula Römer herzlich.

0.1. Forschungsprojekt Heimerziehung

Das Forschungsprojekt Heimerziehung trägt den Arbeitstitel:

"Merkmale und Problemsicht des Personals in Jugendheimen der deutschsprachigen Schweiz".[1]

Wir informieren im folgenden in geraffter Form über die Forschungsmotive, die Forschungsziele, die Erhebungsbereiche sowie über die "Feedback-Aktivitäten" - ein besonderes Merkmal dieses Forschungsvorhabens.

Es soll damit der Kontext, in den die vorliegende explorative Studie eingegliedert ist, aufgezeigt werden.[2]

Durch die Heimkritik in den letzten Jahren ist eine bedeutende Sensibilisierung für Heimfragen eingetreten. Eine zum Teil hart geführte Diskussion über die Problematik und die Situation der Heimerziehung hat in der Schweiz - zwei bis drei Jahre später als in der BRD - eingesetzt. Es ist u.a. diese öffentliche Auseinandersetzung mit der Heimerziehung, die das Forschungsinteresse für dieses pädagogische Feld neu geweckt hat.[3]

Das Forschungsbedürfnis ist hauptsächlich von zwei Aspekten her begründet: von den in den Heimen erzieherisch tätigen Personen und von den institutionellen und pädagogischen Konzeptionen von Heimen. Die damit angesprochenen Problemkreise lassen sich mit folgenden Stichworten verdeutlichen:

- Diffuse bzw. divergierende Vorstellungen über die Berufssituation des Erzieherpersonals in den Heimen sowohl in Fachkreisen als auch in der Oeffentlichkeit
- Unterschiedliche und undeutliche Vorstellungen über die menschlichen und fachlichen Anforderungen zur Ausübung erzieherischer Funktionen in Heimen
- Verschiedene Auffassungen über eine adäquate Ausbildung
- Mangel an individuellem und kollektivem Berufsbewusstsein, d.h. eine wenig gefestigte Berufsidentität
- Mangel an umfassenden Konzepten über Ziele und Methodik verschiedener Institutionen der Heimerziehung
- Mangel an umfassenden Konzepten über Organisation und Führung verschiedener Institutionen der Heimerziehung

Die Formulierung der allgemeinen Forschungsziele orientiert sich an der Problemsituation der heutigen Heimerziehung. Das Hauptziel des vorliegenden Projektes ist die Erhebung von Informationen aus dem Praxisfeld im Sinne einer möglichst differenzierenden Ist-Aufnahme. Die beabsichtigte Ist-Analyse soll mithelfen, Grundlagen zur Einleitung von Entwicklungen auf verschiedenen Ebenen zu schaffen. Im Vordergrund stehen dabei:

- Heimpersonal: Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung. Beiträge zum Berufsbild des Heimerziehers.

- Heimorganisation: Entwicklung von Organisationskonzepten, die auf die Verbesserung bestehender Heimorganisationen bzw. auf die Gestaltung neuer Organisationsformen in Heimen ausgerichtet sind.

- Forschung: Setzen von Prioritäten für kurz-, mittel- und langfristige Forschungsunternehmen. Formulierung, Auswahl und Begründung spezifischer Forschungsfragen.

Wesentlich erscheint uns zudem die Förderung der Auseinandersetzung mit der Situation der Heimerziehung - die Förderung der Innovationsbereitschaft - bei den erzieherisch Tätigen.

Nebst der empirischen Untersuchung in dieser Arbeit werden im Rahmen des Forschungsprojektes drei weitere Datengruppen erhoben:

- Daten über Art und Grad der Problematisierung des eigenen Arbeitsfeldes
- Allgemeine Personaldaten, biographische und psychologische Merkmale der am erzieherischen Prozess beteiligten Personen
- Daten über die Heime

Daten über Art und Grad der Problematisierung des eigenen Arbeitsfeldes

Die Erhebung dieser Datengruppe ist in Anlehnung an die "Critical Incident Technique" von Flanagan (1954) und das "KES-Verfahren" von Isenegger (1972) entwickelt worden. Die beiden genannten Verfahren gelten als Instrumente, die im Bereich der Arbeitsplatzanalyse angewendet werden. Das "KES-Verfahren" wurde im Hinblick auf eine Untersuchung des Berufsfeldes der Volksschullehrer entwickelt. Während das "KES-Verfahren" speziell auf "Kritische Entscheidungssituationen" ausgerichtet ist (vgl. Roth/Schellhammer 1974, 15-16), handelt es sich bei unserem Vorgehen um eine Erweiterung im Sinne einer allgemeinen Problemerhebung aus dem gesamten Berufsfeld. Als "Problemsicht"

wird die Sammlung von Problemen, wie sie aus der Sicht des Berufsträgers wahrgenommen wird, verstanden. Es handelt sich dabei um offene Fragestellung nach Ereignissen, Umständen, Tätigkeiten etc., die als Probleme im Berufsalltag auftreten. Ziel der Erhebung ist primär das Sammeln von konkretem Material, um so eine möglichst praxisnahe Einsicht in die Probleme des Berufsfeldes zu gewinnen.

Allgemeine Personaldaten, biographische und psychologische Merkmale der am erzieherischen Prozess beteiligten Personen

Die Aufnahme der allgemeinen Personaldaten dient der Darstellung der ausgewählten Untersuchungsgruppen und der Interpretation des Datenmaterials.

Für die Erhebung der individuellen Berufssituation, die durch biographische und psychologische Merkmale geprägt ist, wurde in Anlehnung an verschiedene Untersuchungen (Slutzky 1966; Groothoff 1972; Müller-Kohlenberg 1972; Schmidt-Traub 1975) ein Fragebogen erstellt. Dieser umfasst als allgemeine "Breitenanalyse" folgende Fragestellungen: Motivation hinsichtlich der Berufswahl, Zugang zur Heimerziehung, Zufriedenheit mit der Berufstätigkeit und den Arbeitsbedingungen, berufliche Belastung, Aus- und Weiterbildung sowie Fragen des beruflichen Auf- bzw. Umstieges. Auf der Grundlage des vorliegenden Materials werden im Rahmen der Hauptuntersuchung die Problembereiche Arbeitszufriedenheit und Motivation zur Berufswahl detaillierter untersucht.

Daten über Heime

Daten über Heime (Heimdokumente) wurden als Erhebungsmaterial beigezogen, insofern sie für die anderen Datengruppen von Bedeutung sind. Die mit der Dokumentenanalyse gewonnenen Informationen dienen vorerst der Beschreibung der bestehenden Organisationsstrukturen dieser Heime. Im weiteren sollen auf der Grundlage dieser Dokumente besondere Merkmale der betreffenden Institutionen (geschichtliche Fakten, Traditionen, Zielvorstellungen der Trägerschaften u.a.m.) herausgearbeitet werden.

Feedback-Aktivitäten

Dem an diesem Forschungsprojekt beteiligten Heimpersonal wird kurzfristig nach der jeweiligen Datenerhebung ein Arbeitspapier mit ersten ausgewählten Resultaten zurückgebracht und gemeinsam besprochen. Diese Art von Datenrückgabe bezeichnen wir als Feedback-Aktivitäten oder Daten-Feedback.

Zu dieser Forschungskonzeption haben u.a. folgende Ueberlegungen geführt: Die Komplexität des Forschungsfeldes Heimerziehung widerspiegelt sich im Umfang der dargelegten Datenbereiche, der entsprechenden Fragen und ihren Kombinationsmöglichkeiten. Die Verschiedenartigkeit der damit erfassten Probleme in den einzelnen Institutionen, die sich in den Ergebnissen der Fragebogenauswertungen zeigt, ist ohne Kenntnisse der konkreten einzelnen Heimsituationen schwierig zu deuten. Für den Forscher soll die Diskussion der wichtigsten Ergebnisse mit dem betreffenden Personal somit vor allem eine Interpretationshilfe sein.[4]

Nebst der Interpretationshilfe für den Forscher soll das hier durchgeführte Datenfeedback die bereits genannte Auseinandersetzung mit der Situation der Heimerziehung und die Innovationsbereitschaft bei den erzieherisch Tätigen fördern. Grundsätzlich stellt dieses Vorgehen den Versuch dar, eine langfristige Zusammenarbeit zwischen Praxis und Theorie aufzubauen, die es ermöglichen soll, vorhandene Problem- und Fragestellungen vermehrt gemeinsam anzugehen.[5]

0.2. Aufbau der Arbeit

Unsere Darlegung ist in drei Hauptteile gegliedert.

Der erste Teil der Arbeit gibt einen Ueberblick über die Organisationsforschung. Im Mittelpunkt steht dabei die theoretische Konzeption der Organisationssoziologie, die den gedanklichen und begrifflichen Bezugsrahmen für eine empirische Untersuchung bildet.

Im zweiten Teil wird das Erziehungsheim als soziale Organisation definiert und das Konzept einer Organisationsanalyse dargestellt. Mit einer schriftlichen Befragung bei den pädagogischen Mitarbeitern in 6 Jugendheimen werden organisatorische Problem- und Fragestellungen im Heim ermittelt. Gegenstand der Untersuchung sind sowohl formelle als auch informelle Aspekte - geplante und nicht geplante Strukturen und Prozesse in der Organisation Heim.

Im dritten Teil der Arbeit werden ausgewählte Daten der Organisationsanalyse vorgestellt. Die Resultate geben einen Einblick in die vielfältigen organisatorischen Problemstellungen und machen Zusammenhänge zwischen verschiedenen organisatorischen Sachverhalten deutlich.

Die bei den einzelnen Ergebnissen angefügten Ueberlegungen sind als Diskussionsgrundlage gedacht. Sie sollen auf die Bedeutung organisatorischer Zustände und Bedingungen für die Heimkonzeption und die zu leistende Erziehungsarbeit hinweisen.

Die Resultate dieser Organisationsanalyse bilden eine Grundlage für die Gestaltung der (geplanten) Hauptuntersuchung: Sie führen zur Hypothesenbildung und ermöglichen die Konstruktion eines standardisierten Fragebogens.

1. THEORETISCHER TEIL: ORGANISATIONSFORSCHUNG

1.1. Ansätze organisationswissenschaftlicher Forschung und Organisationsbegriff

Es gibt bis heute keine einheitliche Organisationstheorie. Vielmehr bestehen verschiedene Teiltheorien oder organisationstheoretische Ansätze, "die recht unterschiedliche Problemkreise zum Gegenstand haben" (vgl. Hoffmann 1973, 67-69).

In der Organisationsliteratur lassen sich mehrere Klassifikationssysteme finden, die je nach verschiedenen Kriterien die vorhandenen theoretischen Aussagen zu ordnen versuchen. Als Beispiele seien hier die Klassifikationssysteme von Grochla (1972b, 23-28) und von Scott (1961, 7-26) aufgeführt.

Das Klassifikationssystem von Grochla orientiert sich am Stand der wissenschaftstheoretischen Entwicklung von Satzsystem. Beim Aufbau einer Theorie werden verschiedene Forschungsaktivitäten unterschieden, die einem entsprechenden Aussagesystem zugeordnet werden. Der Autor unterscheidet in Anlehnung an die Aussagesysteme von Albert (1964, 3-70) terminologische, deskriptive, empirisch-kognitive und praxeologische Aussagen. Vor dem Hintergrund dieser forschungsmethodologisch orientierten Aussagesysteme ordnet Grochla die organisationstheoretischen Aussagen nach Themengruppen (Forschungsobjekten). Unterschieden werden dabei:

Betriebswirtschaftlich-pragmatische Ansätze

Entscheidungstheoretische Ansätze

Verhaltenstheoretische Ansätze

Informationstechnologische Ansätze

Zu den betriebswirtschaftlich-pragmatischen Ansätzen zählen die deutschsprachige betriebswirtschaftliche Organisationslehre und die angloamerikanische Managementlehre. Den entscheidungstheoretischen Ansätzen werden die Spieltheorie, die Teamtheorie und die Theorie der Lenkpreise zugeordnet. Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze, die das menschliche Verhalten zu ihrem Gegenstand haben, sind durch psychologische, sozialpsychologische und soziologische Forschungsrichtungen geprägt. Die informationstheoretischen Arbeiten befassen sich mit der Entwicklung von Informationssystemen und den Auswirkungen informationstechnologischer Konzeptionen auf die Struktur einer Organisation.[6]

Scott unterscheidet nach methodisch-historischen Kriterien klassische, neoklassische und moderne Organisationstheorien (1961, 7-26).

Untersuchungsgegenstand der klassischen Theorie ist die Unternehmungsaufgabe und ihre Strukturierung. Der Mensch wird dabei als formaler Aufgabenträger gesehen. Bei den neoklassischen Ansätzen wird der Mensch als soziales Wesen entdeckt. Gegenstand der Betrachtung werden die informellen Strukturen einer Organisation und der Mensch als sozial motiviertes Gruppenwesen. Die moderne Organisationstheorie versucht eine Integration der in der klassischen und neoklassischen Organisationstheorie enthaltenen Aspekte. Sie berücksichtigt sowohl die "technisch-aufgabenbezogenen" wie auch die "menschlich-sozialen" Aspekte der Organisation (vgl. Hoffmann 1973, 123).

Es lassen sich in der heutigen Organisationsforschung nicht nur eine Reihe theoretischer Ansätze feststellen, die Organisationsforschung verfügt auch über mehrere Organisationsbegriffe: vgl. z.B. die Definitionen von Mayntz 1963, 36-43; Kosiol 1968, 17-25; Bleicher 1971, 11-23; Grochla 1972a, 13-20 und Staehle 1973, 9-16.[7]

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der theoretischen Konzeption und am Begriff der modernen Organisationssoziologie, die nach der Einteilung von Scott als Teildisziplin innerhalb der modernen - interdisziplinären - Organisationstheorie gesehen wird.

1.2. Organisationssoziologie

Die Organisationssoziologie bildet den gedanklichen und begrifflichen Bezugsrahmen unserer Arbeit. In der Organisationssoziologie werden Organisationen als soziale Teilsysteme definiert. Diese Definition ist systemorientiert. Die folgenden Ausführungen über Grundlagen der (Allgemeinen) Systemtheorie sollen die systemorientierte Betrachtungsweise aufzeigen; sie dienen dazu, den Gegenstand unserer Untersuchung - die Organisation Heim - systemorientiert beschreiben zu können. Anschliessend wird die Entwicklung der Organisationssoziologie dargestellt sowie mögliche Problem- und Fragestellungen einer soziologischen Organisationsanalyse genannt.

1.2.1. Systemorientiertes Denken

Zur Entwicklung der Systemtheorie haben verschiedene theoretische Ansätze beigetragen. Zu nennen sind die Arbeiten des Biologen Bertalanffy (1951), die Informationstheorie von Shannon und Weaver (1962) und die kybernetischen Studien von Wiener (1963). In der Soziologie ist die Aktualisierung des Systemdenkens durch Parsons (1951) erfolgt.

Ein System lässt sich allgemein definieren als eine begrenzte geordnete Menge von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen (vgl. Flechtner 1966, 353). Die Elemente bilden die kleinsten Einheiten in einem System. Die Beziehungen zwischen den Elementen werden als Interdependenzen oder Abhängigkeiten zwischen diesen Elementen verstanden. Eine Ganzheit von Elementen bildet ein System. Je nach Betrachtungsweise kann ein Element selbst als System bezeichnet werden. Systeme können somit auch als Teilsysteme oder Subsysteme eines übergeordneten Systems betrachtet werden. Die Anordnung der Elemente im Raum (Elemente als Punkte und die Beziehungen zwischen ihnen als Linien) wird als Systemstruktur, die Darstellung der zeitlichen Abfolge zusammenhängender Aktivitäten der Elemente, als Prozessstruktur bezeichnet (vgl. Ulrich 1970, 109-110).

Fuchs (1969, 1618-1630) klassifiziert Systeme nach den Merkmalen "Seinsbereich", "Entstehung" und "Umweltbeziehungen". Nach dem Seinsbereich werden reale und ideale Systeme unterschieden. "Bei den realen Systemen handelt es sich um materielle Objektsysteme der erfahrenen Realität, bei den idealen Systemen um logisch-theoretische Verknüpfungen in Form von Theorien und Modellen über die Realität und um Aussagenkomplexe über spezielle Theorien und Modelle". Nach der Art der Entstehung werden künstlich geschaffene Systeme von natürlichen Systemen abgegrenzt. Nach dem Merkmal der Umweltbeziehung können offene und geschlossene Systeme unterschieden werden. In dieser Unterscheidung bzw. in der Untersuchung des Verhaltens offener Systeme liegt nach Fuchs der Schwerpunkt der Allgemeinen Systemtheorie.

Eine systemtheoretische Betrachtungsweise lässt sich bei drei organisationstheoretischen Konzeptionen feststellen:

- beim organisationssoziologischen Systemansatz,
- beim systemtheoretisch-kybernetischen Ansatz und
- beim sozio-technischen System.

Nach Hill/Fehlbaum/Ulrich (1974, 435-436) sind diese systemtheoretisch orientierten Ansätze gekennzeichnet durch die Betonung des situativen Denkens und die zunehmend interdisziplinäre Ausrichtung: "... weil vom Grundmodell des offenen Systems ausgegangen wird, wird die Systemstruktur in permanenter Wechselwirkung zu einwirkenden (kontextuellen) Variablen gesehen. Das Ziel besteht nicht mehr darin, absolut gültige Wirkungszusammenhänge zu finden und als Organisationsprinzipien zu empfehlen, sondern situativ eingegrenzte Aussagen über Wirkungszusammenhänge zu gewinnen ... systemorientiertes Denken tendiert dazu, sich von disziplinären Betrachtungsweisen zu lösen. Die neueren Arbeiten, die auf dem Grundkonzept des sozio-technischen Systems aufbauen, verbinden soziologisches, psychologisches und strukturelles Denken ..."

Die mit der Betonung des situativen Denkens angezeigte dynamische und prozesshafte Betrachtungsweise des Organisationsgeschehens bezieht sich nicht nur auf das Verhalten der Organisation gegenüber der Umwelt. Auch die im

Innern des Systems sich abspielenden Aktivitäten, z.B. die wechselnden Beziehungen der Elemente sind bei dieser Betrachtungsweise mit einbezogen.

Die Systemtheorie liefert einen einheitlichen formalen Bezugsrahmen zur Erfassung, Beschreibung und Analyse von Organisationen. Das hohe Abstraktionsniveau ermöglicht eine umfassende Beschreibung von Organisationen und eine Vielzahl von Problem- und Fragestellungen, unabhängig davon, auf welche Organisation sie sich beziehen (vgl. Mayntz/Ziegler 1969, 451 ff.).

Bei der Klärung und Lösung von praktischen Organisationsproblemen ist der Systemansatz allerdings nur begrenzt anwendbar. Hoffmann (1976, 140) nennt u.a. folgende Punkte, die die Leistungsfähigkeit systemorientierter Organisationsansätze begrenzt:

- "Der formale Rahmen des Systemansatzes bedarf der inhaltlichen Füllung.
- Formale Richtigkeit systemtheoretischer Aussagen bedeutet nicht schon empirische Wahrheit.
- Die organisatorische Aussagefähigkeit der Systemtheorie ist wegen des hohen Abstraktionsniveaus und der grossenteils fehlenden empirischen Fundierung gering."

1.2.2. Entwicklung der Organisationssoziologie

Die Organisationssoziologie als eigenständige Teildisziplin innerhalb der Organisationstheorie ist relativ neu. Erst das Systemdenken ermöglichte eine von einzelnen Organisationen unabhängige einheitliche Betrachtungsweise von Organisationsproblemen. Die verschiedenen Organisationen wurden lange Zeit unter dem Aspekt spezieller Soziologien untersucht: Betriebssoziologie, Religionssoziologie, Politische Soziologie usw. (vgl. Mayntz 1969, 1222). Die moderne Organisationssoziologie ist als Synthese verschiedener Soziologien zu verstehen, deren Bezugsrahmen die Systemtheorie bildet. Darstellungen zur Entwicklung der Organisationssoziologie finden sich u.a. bei Etzioni (1967), Mayntz (1969), Mayntz/Ziegler (1969). Die nachstehende Darstellung der Entwicklung der modernen Organisationssoziologie orientiert sich an der

Einteilung von Mayntz/Ziegler (1969, 444-458). Die Autoren nennen vier grundlagentheoretische Ansätze, die für die Entwicklung der modernen Organisationssoziologie konstitutiv sind:

- Die klassische Organisationstheorie
- Die Theorie der Bürokratie
- Die Human-Relations-Bewegung
- Moderne Organisationssoziologie (Moderne Organisationstheorie) [8]

Die hier dargestellte Aufeinanderfolge der genannten Entwicklungsstufen ist idealtypisch zu verstehen. Die Entwicklung zur heutigen Organisationssoziologie ist nicht linear verlaufen. Die Entwicklungsphasen stehen in gegenseitiger Abhängigkeit und überschneiden sich.

1.2.3. Die klassische Organisationstheorie

Die Grundlage der klassischen Organisationstheorie bilden vor allem die Arbeiten von Taylor (1911). Die auf ihn zurückgehende "Scientific-Management-Bewegung" (Taylorismus) hat das systematisch-wissenschaftliche Vorgehen bei der Lösung von Organisationsproblemen zu ihrem Anliegen. Sie ist als "Wissenschaftliche Betriebsführung" zu verstehen, die normativ ausgerichtet ist und deduktiv vorgeht. Sie versucht, ein System grundlegender Organisationsgrundsätze (Sollregelungen), deren Anwendung eine optimale Zielerreichung ermöglichen soll, aufzustellen. Gekennzeichnet ist dieses "Scientific-Management" durch eine instrumentale, mechanistische Betrachtungsweise von Mensch und Arbeit. Die Organisation wird statisch aufgefasst; sie erscheint als ein geplantes, rationales Instrument, dessen Ziel vorgegeben und unveränderlich ist. Wichtigste Aspekte einer wissenschaftlichen Betriebsführung sind bei Taylor u.a.:

- Arbeits- und Zeitstudien, mit denen die physiologisch günstigen Bewegungsabläufe ermittelt werden sollen (Scientific-Management wird auch physiologischer Ansatz genannt)

- Auswahl der bestgeeigneten Person für jede Arbeit
- Einführung des Zeitakkordes
- Optimale Arbeitsplatzgestaltung
- Einführung von Erholungspausen als leistungsfördernde Massnahme
- Starke Arbeitsteilung bzw. einfache Arbeitsplatzgestaltung, damit möglichst schnell eine hohe Leistungsfähigkeit erreicht wird

Neben Taylor hat vor allem Fayol (1916) Grundsätze der klassischen Organisationstheorie formuliert. Die Weiterentwicklung dieses Ansatzes erfolgte in der amerikanischen Managementlehre und in der deutschen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Im deutschsprachigen Raum sind hier u.a. die Arbeiten von Nordsieck (1934) und Kosiol (1962) zu nennen. Ziel dieser Weiterentwicklung ist dabei die Konstruktion eines "Zweck-Mittel-Schemas formaler Soll-Regelungen", das sich an bestimmten Organisationsprinzipien orientiert (vgl. Hoffmann 1976, 76). Von Bedeutung ist heute besonders das System von Kosiol. Der Autor unterscheidet zwischen einer Aufbau- und einer Ablauforganisation. Die Aufbauorganisation ist auf die Strukturierung der Unternehmung ausgerichtet, die Ablauforganisation auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse. Ausgangspunkt im System von Kosiol bildet die Unternehmungsaufgabe (vgl. Kosiol 1968, 25 ff.).

1.2.4. Theorie der Bürokratie

Unabhängig aber ungefähr gleichzeitig entsteht neben der klassischen Organisationstheorie der Bürokratieansatz von Weber (1956). Dieses Modell ist speziell auf die Verwaltung ausgerichtet. Der Bürokratieansatz befasst sich nicht mit dem Arbeiter, sondern mit dem Beamten. Im Mittelpunkt der Bemühungen steht die Effizienz des Verwaltungsapparates. Weber formuliert ein rationales Modell, das als Idealtypus gilt. Das Modell ist dabei nicht nur auf die Effizienz der Verwaltung ausgerichtet; es gilt auch als Kategorie der legalen Herrschaft (Weber 1956, 160). Der Idealtypus weist folgende Merkmale auf:

- Arbeitsteilung und Spezialisierung
- Formalisierte Arbeitsabläufe (Regeln, Verwaltungsreglemente)
- Festgelegte Autoritätshierarchie
- Vertikal verlaufende Dienstwege
- Beförderung und Aufstieg aufgrund fachlicher Kompetenz
- Prinzip der Aktenmässigkeit
- Unpersönliche Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern

Das Bürokratiemodell geht von der Annahme aus, dass in einer effizienten Verwaltung die genannten Merkmale vorhanden sein müssen. Weber behauptet dabei nicht, dass diese Merkmale empirisch fundiert sind; analog der klassischen Organisationstheorie geht es um die Formulierung eines zweckmässigen Soll-Schemas. Webers Bürokratiebegriff ist für die Beschreibung der Organisationswirklichkeit vor allem durch die Nichtbeachtung informeller Phänomene im Organisationsgeschehen unvollständig.

Die Merkmale des Bürokratiemodells sind nicht nur in der Verwaltung, sondern teilweise auch in anderen Organisationen festzustellen. Es ist dabei oft schwierig zu entscheiden, welche Organisationen als bürokratisch zu bezeichnen sind (vgl. Mayntz/Ziegler 1969, 447).

Gegenüber dem Bürokratiebegriff von Weber sind andere Bürokratiebegriffe zu unterscheiden wie:

- Bürokratie im Sinne einer schwerfälligen Organisation
- Bürokratie als Beamtenherrschaft
- Die moderne Gesellschaft als Bürokratie

1.2.5. Die Human-Relations-Bewegung

Die Ansätze der klassischen Organisationstheorie sowie das Bürokratiemodell von Weber stellen den Versuch dar, regelorientierte Zweckmodelle zu formulieren (vgl. Luhmann 1968, 36-55). Hinter diesen Systematisierungsversuchen steht das Menschenbild des "economic man", des "homo oeconomicus". Die Ziele der Organisation stimmen mit den persönlichen Zielen des Einzelnen überein; es gibt keine Zielbildungsprozesse, die Unternehmungsaufgabe ist gegeben, die Sachmittel bleiben ohne Einfluss auf die Gestaltung der Organisation. Gegen die genannten Ansätze, die ein mechanistisch-instrumentales Menschenbild implizieren und in denen der einzelne Mensch nur abstrakter Aufgabenträger ist, wendet sich die Human-Relations-Bewegung.

Ausgangspunkt dieser neuen Richtung bilden die Studien von Mayo (1945) und seinen Mitarbeitern, deren Arbeiten als "Hawthrone-Studien" bekannt wurden. Diese Versuche führten zum Ergebnis, dass "... weniger die Veränderung der objektiven Arbeitsbedingungen als die psychischen und sozialen Gegebenheiten ..." die unterschiedlichen Leistungen bewirken (Hill/Fehlbaum/Ulrich 1974, 422). Die Behauptung der klassischen Autoren, die einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen den gegebenen Arbeitsbedingungen und der Leistung postulieren, wurde damit in Frage gestellt. Die Human-Relations-Bewegung, die sich vor allem auf sozialpsychologische Fragestellungen ausrichtet, beschäftigt sich mit den informellen Gruppen, dem Menschen als soziales Gruppenwesen, Kommunikationsproblemen und den Beziehungen zwischen den verschiedenen Gruppen. Die Grundannahme dieses Ansatzes zeigt sich im Ausspruch: "Leistung dank Zufriedenheit".

1.2.6. Moderne Organisationssoziologie

Die klassische Organisationstheorie und das Bürokratiemodell von Weber sind auf aufgabenbezogene Organisationsprobleme ausgerichtet. Die Human-Relations-Bewegung konzentiert sich vor allem auf den sozialen Bereich in der Organisation.

Die moderne Organisationstheorie stellt den Versuch dar, diese vorliegenden Ansätze zu integrieren. Sowohl "technisch-aufgabenorientierte" als auch "menschlich-soziale" Problem- und Fragestellungen sind Bestandteile innerhalb eines theoretischen Bezugsrahmens, der vor allem durch die Entscheidungstheorie und die Systemtheorie geprägt ist. Den Bezugsrahmen für die heutige Organisationssoziologie bildet dabei die Systemtheorie:

"Der Ansatz der Organisationssoziologie ist ein systemtheoretischer. Ihre analytischen Kategorien sind die der strukturell-funktionalen Theorie, abgewandelt und ergänzt durch Gedankengut aus der Kybernetik und allgemeinen Systemtheorie. Die analytischen Bezugspunkte sind Systemerhaltung und Zielverwirklichung." (Mayntz 1971, 27-28)

Organisationen werden umfassend als soziale Teilsysteme definiert, "die zweckhaft auf die Erreichung spezifischer Ziele gerichtet sind" (Mayntz/Ziegler 1969, 451).

Die moderne Organisationssoziologie ermöglicht eine umfassende Betrachtungsweise des Organisationsgeschehens. Die organisationssoziologische Analyse beschränkt sich nicht auf eine Makrobetrachtung; durch den Einbezug verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse werden sozialpsychologische Variablen - individuelles Verhalten - mitberücksichtigt. Die Fragestellungen sind sowohl auf die formelle wie auf die informelle Organisation ausgerichtet. Zudem wird auch die Systemumwelt in die Analyse einbezogen.

Als wichtige Vertreter der soziologischen Organisationskonzeption sind zu nennen: Blau/Scott (1963), Mayntz (1963), Etzioni (1964), Perrow (1970) und Luhmann (1972). Grundlegende empirische Studien wurden von Burns/Stalker (1961), Pugh et al. (1963), Woodward (1965) und Lawrence/Lorsch (1967) durchgeführt.

Nach Mayntz (1963, 48 ff.) lassen sich die verschiedenen Fragen und Problemstellungen der Analyse von Organisationen auf zwei Grundfragen zurückführen, die sich aus der theoretischen Konzeption der Organisationssoziologie - Organisationen als zielgerichtete soziale Systeme - ergeben:

"Die erste Grundfrage bezieht sich auf die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen unter den Elementen ... Am konkreten Einzelfall interessiert dabei, welches die Voraussetzungen der besonderen Beschaffenheit eines bestimmten Elementes sind und welche Folgen diese besondere Beschaffenheit jenes Elementes für andere Elemente der Organisation hat ... Die zweite Grundfrage bezieht sich auf die Funktionsvoraussetzungen des zielgerichteten sozialen Systems, d.h. auf die Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit Organisationen die ihnen gemeinsamen Probleme bewältigen, ihr Ziel verwirklichen und sich als System erhalten ..."

Die Vielfalt der möglichen Problem- und Fragestellungen einer soziologischen Organisationsanalyse sind hier in Stichworten beschrieben. Die Darstellung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ausführliche Analysemodelle sind bei Mayntz (1963) und Etzioni (1967) dargestellt.

Die Organisationssoziologie untersucht:

- die Ziele der Organisation:	Zielgerichtetheit, Zieltypen, Zielsetzung, Zielnachfolge, Zielwandel
- die Struktur der Organisation:	Rollenstruktur, Kommunikationsstruktur, Macht- und Autoritätsstruktur, Personalstruktur, Formalisierung und Bürokratisierung
- die Mitglieder der Organisation:	Rekrutierung, Rollenverhalten, Führungsstil, Aufstieg, formelle und informelle Gruppen
- die ablaufenden Prozesse in der Organisation:	Prozesse der Normenbildung, Macht- und Konfliktprozesse, Entscheidungsprozesse, Anpassung an den organisatorischen Wandel

1.3. Weitere Ansätze der Organisationstheorie

Bei der Darstellung der unterschiedlichen Klassifikationssysteme (Abschnitt 1.1.) wurde bereits auf die Vielfalt der vorhandenen organisationswissenschaftlichen Ansätze hingewiesen. Im folgenden werden weitere organisationstheoretische Arbeiten vorgestellt. Die zusammenfassende Darlegung orientiert sich an den Arbeiten von Hill/Fehlbaum/Ulrich (1974) und Hoffmann (1973), die ausführlich auf die unterschiedlichen Konzeptionen eingehen. Unsere Ausführungen sollen dem Leser lediglich einen informativen Ueberblick über die verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze, ihre Aussagebereiche und die wichtigsten Autoren geben. Vorgestellt werden:

- der entscheidungstheoretische Ansatz
- der motivationstheoretische Ansatz
- der Systemansatz

1.3.1. Entscheidungstheoretischer Ansatz

Im Mittelpunkt entscheidungstheoretischer Aussagen stehen organisatorische Entscheidungsprobleme in sozialen Systemen. Dabei lassen sich zwei Entwicklungen unterscheiden:

- die mathematisch-statistische Entscheidungstheorie
- die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

Die mathematisch-statistische Entscheidungstheorie ist normativ ausgerichtet. Ihr Anliegen ist es, formale Entscheidungsmodelle aufzubauen, die unter gegebenen Bedingungen eine optimale Auswahl unter Alternativen ermöglichen sollen. Ihre Aussagen sind ideal-praxeologischer Natur. Dieser Ansatz wird u.a. bei Problemen im Zusammenhang mit der Kommunikationsstruktur und der Koordination eingesetzt. Bekannt ist die mathematische Entscheidungstheorie unter den Begriffen "Operations Research" und "Management Science". Zu den mathematischen Konzeptionen sind u.a. die von Neumann und

Morgenstern (1944) entwickelte Spieltheorie und die Teamtheorie von Marschak (1955) zu rechnen. Idee der Spieltheorie ist, Spielsituationen als Modelle für Entscheidungssituationen zu verwenden. Die Teamtheorie versucht, Entscheidungsprozesse in zielkonformen Gruppen (Teams) zu ermitteln.

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie hat das menschliche Verhalten zu ihrem Gegenstand. Diese Richtung ist deskriptiv-analytisch orientiert. Auf empirischem Weg wird festzustellen versucht, wie individuelle und kollektive Entscheidungsprozesse tatsächlich ablaufen, welche Bedingungen hinter solchen Entscheidungen stehen. Die Analyse individueller Entscheidungsvorgänge bildet die Grundlage für die Analyse von Entscheidungsprozessen in Organisationen. Organisatorisch relevante Problembereiche des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes sind u.a. Entscheidungsprozesse im Verteilungs- und Leitungssystem der Organisation sowie die Kleingruppenforschung. Als wichtigster Vertreter dieser Richtung ist Simon (1947) zu nennen. Im weiteren seien hier die Arbeiten von March/Simon (1958), Leavitt (1962) und Cyert/March (1963) erwähnt.

1.3.2. Motivationstheoretischer Ansatz

Beim motivationstheoretischen Ansatz werden zwei Varianten unterschieden:

- der Human-Relations-Ansatz
- der Macht-Ausgleichs-Ansatz

Der Human-Relations-Ansatz wurde bereits bei der Entwicklung der Organisationssoziologie (vgl. Abschnitt 1.2.5.) dargestellt. Der Macht-Ausgleichs-Ansatz bringt gegenüber der Human-Relations-Bewegung eine Differenzierung der psychischen und sozialen Aspekte bei Organisationsproblemen. Hat sich das Konzept der Human-Relations-Bewegung vor allem auf die informelle Organisation und die Arbeitszufriedenheit konzentriert, ist die Macht-Ausgleichs-Konzeption auf die Zusammenhänge zwischen formaler und informaler Organisation ausgerichtet. Besonders berücksichtigt wird dabei der Problembereich Macht und seine Auswirkungen auf die Struktur der Organisation. Aus-

gangspunkt der neuen Betrachtungsweise - auch "Human-Resources-Ansatz" genannt - bildet ein Menschenbild, das gekennzeichnet ist durch Mündigkeit, Bedürfnis nach schöpferischer Betätigung und Persönlichkeitsentfaltung. Durch eine gleichmässige Machtverteilung in der Organisation soll die Selbstverwirklichung des einzelnen Menschen am Arbeitsplatz angestrebt werden. Die ersten Arbeiten des dargelegten Ansatzes orientierten sich vor allem an der Motivationstheorie von Maslow (1954). Zu nennen sind hier die Arbeiten von Katz (1955), Mc Gregor (1960) und Likert (1961). Entwickelt wurde der Human Resources Approach dann wesentlich von Argyris (1957, 1964), Herzberg (1959, 1966) und der englischen Tavistock-Gruppe, so Trist/Higgin/Murray/Pollock (1963).

1.3.3. System-Ansatz

Neben dem organisationssoziologischen Systemansatz (vgl. Abschnitt 1.2.6.) hat das systemtheoretische Denken zu zwei weiteren Ansätzen in der Organisationstheorie geführt:

- dem systemtheoretisch-kybernetischen Ansatz
- dem sozio-technischen System

Die Kybernetik wird in diesem Zusammenhang als interdisziplinäre Metawissenschaft verstanden und als Teildisziplin der Allgemeinen Systemtheorie zugeordnet. Der systemtheoretisch-kybernetische Ansatz stellt den Versuch dar, kybernetische Systemeigenschaften wie zum Beispiel Regelungen, Steuerung und Rückkoppelung auf soziale Systeme zu übertragen. Dabei geht es vor allem um die Beschreibung und Erklärung der Dynamik des Systemverhaltens. Ausgangspunkt der Kybernetik bilden die Arbeiten von Wiener (1963). Vertreter der kybernetischen Organisationstheorie sind Beer (1959), Ackoff (1960) und Mirow (1969).

Der sozio-technische Ansatz hat die Integration verschiedener theoretischer Ansätze insbesondere die Verbindung von psychologischen und soziologischen Erkenntnissen zu seinem Anliegen. Er stellt eine Konzeption dar, die die Lösung von Organisationsproblemen auf den verschiedenen Ebenen Individuum, Gruppe, Teilsystem und Gesamtsystem ermöglichen soll. Das Konzept des sozio-technischen Ansatzes wurde von der englischen Tavistock-Gruppe entwickelt, u.a. von Trist/Bamforth (1951), Jaques (1951), Emery/Trist (1960) und Rice (1963).

1.4. Organisationssoziologische Forschung im Bereich der Heimerziehung

Bevor wir im zweiten Teil unserer Arbeit das Konzept einer Organisationsanalyse referieren, informieren wir als Abschluss dieses theoretischen Teils über organisationssoziologische Forschungsarbeiten im Bereich der Heimerziehung.

Die soziologische Organisationsforschung hat die Heimerziehung bis heute nur am Rande berührt. Im Rahmen theoretischer Arbeiten und in Forschungskonzeptionen wird verschiedentlich auf die institutionellen Bedingungen von Heimerziehung und die damit verbundenen organisationssoziologischen Fragestellungen eingegangen (vgl. z.B. Roessler 1973; Otto/Schneider 1973; Hanhart 1973; Gaertner/Hering 1976). Untersuchungsberichte über organisationssoziologische Studien im Bereich der Heimerziehung liegen aber fast keine vor. Eine organisationssoziologische Studie hat kürzlich das Institut für Heimerziehung der Stadt Wien (Leirer/Fischer/Halletz: Verwaltete Kinder. Wien 1976) veröffentlicht.

Neuere Untersuchungen wie Müller-Kohlenberg (1972): Das Berufsbild des Heimerziehers; Roth (1973): Heimkinder; ein Untersuchungsbericht über Säuglings- und Kinderheime in der Bundesrepublik; Wenzel (1973): Fürsorgeheime in pädagogischer Kritik und Schmidt-Traub (1975): Rollenkonflikte der Heimerzieher, enthalten Fragestellungen, die Problembereiche der Organisationssoziologie

ansprechen. Theoretische Erkenntnisse dieser Disziplin werden bei den genannten Arbeiten aber nicht einbezogen.

Roessler (1973, 388) kennzeichnet den Forschungsstand der Organisationsforschung im sozialpädagogischen Feld Heimerziehung mit der Feststellung, dass organisationssoziologische Studien in der Heimerziehung sich vorläufig auf Ergebnisse von Schuluntersuchungen, Untersuchungen in Gefängnissen und Ergebnisse der Bürokratieforschung stützen müssen.

Dazu ist zu bemerken, dass auch über Schulsysteme im deutschsprachigen Raum bisher recht wenig Studien vorliegen (vgl. z.B. Fürstenau 1967; Peter 1973; Feldhoff 1974). Ergebnisse der Bürokratieforschung und besonders Untersuchungsberichte aus sozialpädagogischen Bereichen wie z.B. Gefängnissen dürften vor allem dann von Interesse sein, wenn Arbeiten mit gleichem theoretischem Hintergrund und gleichen Fragestellungen aus dem Bereich der Heimerziehung vorhanden sind.

Die anglo-amerikanische Organisationsforschung, die stark empirisch ausgerichtet ist, weist eine grosse Zahl von Untersuchungen auf. Bezeichnend für diese Forschung ist dabei ihr interdisziplinärer Charakter; die verschiedenen Forschungsarbeiten orientieren sich an unterschiedlichen theoretischen Konzeptionen. Einen Ueberblick über die vorliegenden Studien in den USA vermittelt das "Handbook of Organizations" von March (1965). Ueber bedeutsame empirische Arbeiten der anglo-amerikanischen Forschung referieren in deutscher Sprache Mayntz/Ziegler (1969, 467 ff.).

Ein Grossteil der Forschungsarbeiten ist in Industriebetrieben und in bürokratischen Organisationen (Verwaltungen, Behörden) durchgeführt worden. Im sozialpädagogischen Bereich kam es bis heute vor allem zu Untersuchungen in Gefängnissen, Krankenhäusern und Heilanstalten für psychisch und geistig Kranke.

Einen Forschungsschwerpunkt bilden die Zielsetzungen dieser Institutionen (Auswirkungen unterschiedlicher Zielsetzungen, Wandel von Organisationszielen ...); als Beispiele seien hier die Arbeiten von Grusky (1959/60), Berk (1965/66), Mc Cleery (1961), Perrow (1961) und Street/Vinter/Perrow (1966) genannt.

Weitere Untersuchungen sind auf die Organisationsstruktur solcher Institutionen ausgerichtet (formelle und informelle Organisationen, Autoritätsstruktur, Führungsverhalten ...): zum Beispiel die Arbeiten von Cloward (1960), Cressey (1961), Rosenberg/Pearlin (1962) und King/Raynes/Tizard (1971).

Bedeutungsvoll sind die Studien von Goffman (1961) über die sogenannten totalen Institutionen.[9]

2. METHODISCHER TEIL: KONZEPT EINER ORGANISATIONSANALYSE

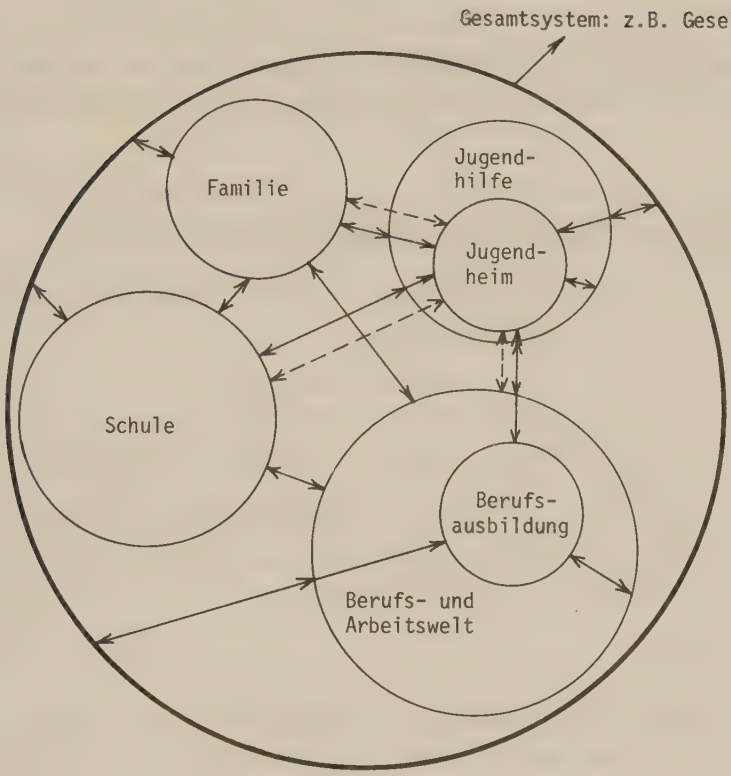
2.1. Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsziele

Gegenstand unserer Untersuchung sind Jugendheime der deutschsprachigen Schweiz.[10]

Diese Institutionen werden gemäss dem Organisationsbegriff der modernen Organisationssoziologie als zielgerichtete soziale Systeme definiert (vgl. Abschnitt 1.2.6.).

Entsprechend der von Mayntz (1963, 59-61) vorgenommenen Kategorisierung von Organisationszielen, gehören die Jugendheime zu jenen Organisationen, "deren Ziel es ist, auf bestimmte Weise auf eine Personengruppe einzuwirken, die zu diesem Zweck - zumindest vorübergehend - in die Organisation aufgenommen wird".

Schema 1: Das Jugendheim als soziales Teilsystem



Im Schema 1 wird die Organisation Jugendheim als Teilsystem dargestellt. Es wird dabei die Auffassung veranschaulicht, dass das Jugendheim als Teilsystem neben anderen und innerhalb grösserer Systeme zu betrachten ist.

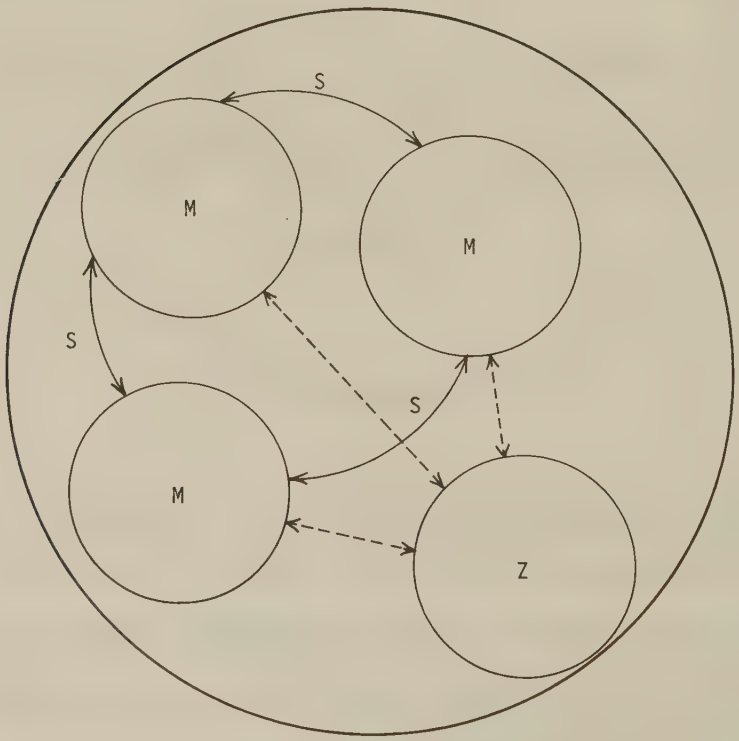
Die Organisation Jugendheim erscheint als Teilsystem der Jugendhilfe und wird unter dem Gesichtspunkt ihrer Aussenbeziehungen, d.h. ihrer Verflechtung mit anderen Teilsystemen bzw. ihrer Einbettung in das sie umgebende Gesamtsystem dargestellt (durchgezogene Linien).

Als weitere Teilsysteme werden die Lebensbereiche (Sozialisationsinstanzen) Familie, Schule und Berufswelt aufgeführt.

Die durchbrochenen Linien beschreiben Lebenswege (Sozialisationswege), die von einem der drei Lebensbereiche (Instanzen) über das Jugendheim führen können.

Das Jugendheim hat dabei die Aufgabe, den Jugendlichen eine Rückkehr bzw. den Eintritt in eines oder in mehrere der genannten Teilsysteme zu ermöglichen.[11]

Schema 2: Organisation Heim mit Elementen oder Subsystemen



Schema 2 zeigt Elemente oder Subsysteme der Organisation Heim:

Ziele der Organisation (Z)	:	offizielle (schriftlich festgelegte) Zielsetzungen; persönliche Zielvorstellungen der pädagogischen Mitarbeiter ...
Mitglieder der Organisation (M)	:	Erzieher; Arbeitserzieher; Verwaltungspersonal ...
Strukturen der Organisation (S)	:	Autoritätsstruktur, Kommunikation und Information, Rollen ...

Die formellen und informellen Beziehungen (Verbindungen) zwischen den Organisationsmitgliedern werden als Strukturen (S) bezeichnet.

Die durchbrochenen Linien wollen hier auf mögliche Unterschiede bzw. auf Wechselwirkungen zwischen den offiziellen (schriftlich festgelegten) Zielen des Heimes und den persönlichen Zielvorstellungen der erzieherisch Tätigen aufmerksam machen.

Unsere Aufgabe ist die Untersuchung von organisatorischen Bedingungen von Heimerziehung in Jugendheimen. Die Hauptfragestellung der Erhebung - auch Organisationsanalyse genannt - lautet:

Wie beurteilen die pädagogischen Mitarbeiter die Organisation des Jugendheimes?

Bei der soziologischen Erforschung von Organisationen lassen sich nach Gouldner (1959, 400-428) zwei unterschiedliche Interessenrichtungen feststellen. Die eine Richtung geht von einem "rationalen Modell der Organisation" die andere von einem "Modell des natürlichen Systems" aus.

Geht man bei einer Organisationsanalyse vom "rationalen Modell" aus, dann untersucht man hauptsächlich die formale - bewusst geplante - Organisationsstruktur. Dabei heisst die zentrale Fragestellung: Wie muss die Organisation

gestaltet werden, damit die gesetzten Ziele erreicht werden?

Im Gegensatz dazu interessiert man sich beim "natürlichen System" primär für die informale Organisation, das heisst für nichtgeplante Strukturen, ungewollte und unvorhergesehene Vorgänge. Erforscht wird hier das Netzwerk sozialer Beziehungen, u.a. Spannungen und Konflikte zwischen Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen.

Wir verstehen die Organisation Jugendheim als "natürliches System" und als "rationales Modell". Die Fragestellungen unserer Erhebung sind somit auf formelle wie informelle Aspekte - geplante und nicht geplante Strukturen und Prozesse - ausgerichtet. Die Organisation Heim wird nicht nur als Zustand, sondern auch als Vorgang betrachtet.

Gegenstand der Analyse sind die Zielvorstellungen der pädagogischen Mitarbeiter und die Strukturen der Organisation Heim.[12] Die Fragestellungen werden dabei nach sechs Untersuchungs- bzw. Organisationsbereichen geordnet:

Aufgaben und Kompetenzen

Informationswesen

Konferenzen / Mitarbeiterbesprechungen

Organisationsziele

Zusammenarbeit

Mitsprache und Mitbestimmung

Die allgemeinen Ziele des Forschungsprojektes sind im Abschnitt 0.1. aufgeführt.

Ziel der vorliegenden Erhebung ist die Erfassung von Organisationsproblemen im Jugendheim. Es handelt sich um eine deskriptive Untersuchung, die organisatorische Sachverhalte in der Organisation Jugendheim aufzeigen soll. Als explorative Studie hat sie im Hinblick auf die (geplante) Hauptuntersuchung die Hypothesenbildung und die Konstruktion eines standardisierten Fragebogens zu ihrer Aufgabe.

2.2. Erhebungsmethode

Zur Aufnahme organisatorischer Tatbestände werden grundsätzlich zwei Methoden angewandt: die Fragebogenmethode und die Interview-Methode. Andere Methoden wie die Inhaltsanalyse schriftlich vorliegender Informationen oder die teilnehmende Beobachtung haben dabei meist ergänzenden Charakter. Aus verschiedenen Gründen erweist sich für die vorliegende Untersuchung die schriftliche Befragung als günstigste Erhebungsmethode. Die Interview-Methode kam wegen des grossen Zeitaufwandes und den damit verbundenen hohen Kosten nicht in Frage. Die Fragebogen-Methode führt - bei geringeren Kosten - nicht nur schneller zu einem schriftlich festgelegten Ergebnis, für die ausgewählte Methode sprechen auch methodologische Gründe. Der Fragebogen ermöglicht eine Momentaufnahme des Organisationszustandes. Alle Angaben im Erhebungsbogen beziehen sich auf den Zustand in einem bestimmten Zeitpunkt, in unserem Falle an einem bestimmten Tag. Damit musste der schwerwiegende Nachteil der Interview-Methode, dass sich nämlich die Organisation während der Interviewzeit wieder verändert, nicht in Kauf genommen werden.

Zur Methode der Befragung liegen eine Reihe von Erkenntnissen vor (vgl. z.B. Scheuch 1967), die, ergänzt durch Erfahrungswissen aus bereits durchgeführten Untersuchungen, wichtige Hinweise für die Konstruktion von Fragebogen geben. Dabei ist aber nicht zu übersehen, dass bis heute keine umfassende Theorie der Befragung vorliegt, die auf die vielschichtige Problematik dieses Erhebungsverfahrens eine befriedigende Antwort zu geben vermöchte.

Ohne auf die Fragebogenkonstruktion im einzelnen einzugehen, sei hier auf die schwierigsten Probleme bei der Konstruktion unseres Fragebogens hingewiesen: den logischen und den psychologischen Aufbau des Fragebogens sowie die Formulierung der Fragen. Es galt, den Erhebungsbogen sachlogisch zu strukturieren, durch Beachtung von psychologischen Kriterien einen günstigen Ablauf der Fragestellungen zu finden und die Fragen einfach und möglichst präzise zu formulieren.

Als Folge der sachlogischen Strukturierung erhielten einige Fragegruppen die Form eines sogenannten "Fragetrichters": Der jeweilige Themenbereich wird mit einer allgemeinen Fragestellung eingeleitet und nachfolgend durch spezifischere Fragen untersucht (vgl. Mayntz et al. 1972, 112). Die sachlogische Gestaltung führte zu unterschiedlichen Frageformen und zu verschiedenen Antwortmöglichkeiten; dies erforderte eine genaue Anweisung für das Ausfüllen des Erhebungsbogens.

Zur Aufbaustruktur des Fragebogens ist im speziellen zu bemerken: Die geschlossenen Fragen sind auf die Erfassung des Ist-Zustandes und die Ermittlung des Wunsch-Solls ausgerichtet. Die offenen Fragestellungen dienen der Präzisierung, sie haben Ergänzungs- und Klärungscharakter. Die Antworten auf diese Fragen sollen den Ist-Zustand näher beschreiben und begründen sowie Vorschläge, Anregungen und Wünsche im Hinblick auf den gewünschten Soll-Zustand ermitteln.

Die erhebliche Länge des Untersuchungsinstrumentes und die Komplexität der befragten Organisationsbereiche verlangten die sorgfältige Berücksichtigung psychologischer Kriterien. Im besonderen wurde auf eine günstige Reihenfolge der Untersuchungsbereiche sowie auf den Wechsel von leichten und schwierigen Fragen bzw. von Sachfragen und persönlichen Fragen geachtet.

Da die betroffenen Personen hinsichtlich des Bildungsniveaus eine heterogene Gruppe darstellt, musste bei der Formulierung der Fragen ein "gemeinsamer Sprach-Nenner" gesucht werden (vgl. Mayntz et al. 1972, 107).

Um qualitativ wie quantitativ optimale Resultate zu erreichen, wurde die Erhebung in den Heimen in Gruppen von durchschnittlich 8 - 10 Personen in Anwesenheit von zwei Projektmitgliedern durchgeführt.

Die Projektmitglieder orientierten vorerst über Aufgabe und Ziel der Befragung. Diese Einführung diente der Schaffung einer günstigen Motivationslage. Anschliessend wurden der Erhebungsbogen, seine einzelnen Fragebereiche und die Handhabung genau erläutert. Während des Ausfüllens standen die Projektmitarbeiter für weitere Auskünfte zur Verfügung.

Bezüglich der Zuverlässigkeit und der Gültigkeit unseres Erhebungsinstrumentes ist folgendes zu erwähnen: Dem Kriterium der Zuverlässigkeit konnte durch die Gestaltung der Befragungssituation und einer genauen Instruktion zur Handhabung des Fragebogens Rechnung getragen werden. Im Rahmen der Feedback-Aktivitäten wurden die Resultate von den Untersuchungspersonen bestätigt, in wenigen Ausnahmefällen auch korrigiert. Diese Diskussionen boten die Möglichkeit, die Resultate zu überprüfen und vermochten damit wertvolle Hinweise auf die Verlässlichkeit des Erhebungsbogens zu geben.

Zur Frage der Gültigkeit der Resultate ist festzuhalten, dass diese Erhebung nicht auf einem theoretisch abgeleiteten Hypothesenkonzept aufbaut. Als explorative Studie ist ein Beitrag zur Erstellung eines solchen Konzeptes erst ihre Aufgabe. Dieser Umstand erlaubt nicht die Anwendung beweiskräftiger Methoden zur Ueberprüfung der Gültigkeit der Fragestellungen.[13] Eine Möglichkeit der Ueberprüfung der Gültigkeit ergab sich aus der Sichtung schriftlicher Dokumente (Organigramme, Führungshandbuch u.a.m.), die uns von den Heimen zur Verfügung gestellt wurden. Weitere Hinweise hinsichtlich der Validität haben uns ebenfalls die Feedback-Diskussionen vermittelt. Aus den Gesprächen erhielten wir Informationen betreffend der Uebereinstimmung von Begriffsinhalten unter den befragten Personen einerseits, der Uebereinstimmung dieser Inhalte mit den von uns festgelegten Begriffsdefinitionen anderseits.

Die in den Feedback-Aktivitäten gemachten Erfahrungen sind eine wichtige Grundlage sowohl bei der Interpretation der Ergebnisse wie auch bei der Weiterentwicklung des Fragebogens.

2.3. Fragebogen

An der Untersuchung waren Heime mit unterschiedlichen Organisationsstrukturen beteiligt (Kollektivgemeinschaften, Heime mit Gruppenhausaufteilung ...). Dies machte die Konstruktion mehrerer Fragebogen notwendig, die auf die betreffenden Heimorganisationen abgestimmt waren. Der nachstehende Fragebogen enthält die Hauptfragestellungen der Analyse, die für alle Heime leitend waren. Die einzelnen Fragen zu den untersuchten Organisationsbereichen werden bei der Darstellung der Resultate im dritten Teil der Arbeit vorgestellt.

Im Anhang befindet sich ein standardisierter Fragebogen, der auf der Grundlage dieser Exploration konstruiert wurde und in der (geplanten) Hauptuntersuchung eingesetzt werden soll.

Dieser Erhebungsbogen wird nicht allein als Forschungsinstrument gesehen. Die im Fragebogen enthaltene Systematik von Fragestellungen und Antwortvorgaben kann bei der praktischen Organisationsarbeit im Heim, bei der Gestaltung oder Veränderung von Organisationsbereichen - vor allem bei der Diagnose von Organisationsproblemen - eingesetzt werden.

In diesem Sinne möchte der vorliegende Fragebogen für die Lösung praktischer Organisationsprobleme einen Beitrag leisten.

ORGANISATIONSANALYSE

Fragebogen bzw. Interview-Leitfaden
für pädagogische Mitarbeiter in
Erziehungsheimen

Ihre Funktion: .....

Ihr direkter Vorgesetzter: .....

Aufgaben

1. Wissen Sie, welche Aufgaben Sie zu erfüllen haben?

   Ich weiss genau, welche
   Aufgaben ich zu erfüllen habe.

   Ich weiss nur teilweise genau,
   welche Aufgaben ich zu erfüllen habe.

   Ich weiss eigentlich nicht genau,
   welche Aufgaben ich zu erfüllen habe.

---

2. Vielleicht wissen Sie nicht oder nur teilweise genau,
   welche Aufgaben Sie zu erfüllen haben.

   Wieso?

---

3. Möchten Sie Aufgaben, die Sie bis jetzt erfüllt
   haben, abgeben?

   ja nein

---

4. Wenn nein: Sie können bei Frage 7 weiterfahren.

   Wenn ja: Welche Aufgaben möchten Sie abgeben?

---

5. Wieso möchten Sie diese Aufgaben abgeben?

---

6. Welche Person sollte nach Ihrer Meinung diese Aufgaben übernehmen? (Keine Namen, nur Funktionen angeben: z.B. Praktikant, Heimleiter usw.)

---

7. Möchten Sie weitere (andere, neue) Aufgaben übernehmen?

   ja nein

---

8. Wenn nein: Sie können bei Frage 11 weiterfahren.

   Wenn ja: Welche weiteren Aufgaben möchten Sie übernehmen?

---

9. Wieso möchten Sie diese Aufgaben übernehmen?

---

10. Von welcher Person werden diese Aufgaben bis jetzt erfüllt?

Kompetenzen

11. Wissen Sie, welche Kompetenzen Sie haben?

Ich weiss genau, welche Kompetenzen ich habe.

Ich weiss nur teilweise, welche Kompetenzen ich habe.

Ich weiss eigentlich nicht, welche Kompetenzen ich habe.

---

12. Vielleicht wissen Sie nicht oder nur teilweise, welche Kompetenzen Sie haben.

Wieso?

---

13. Möchten Sie mehr Kompetenzen haben, d.h. möchten Sie über mehr Angelegenheiten selbständig entscheiden?

ja nein

---

14. Wenn nein: Sie können bei Frage 17 weiterfahren.

Wenn ja: Ueber welche Angelegenheiten möchten Sie in Zukunft selbständig entscheiden?

---

15. Wieso möchten Sie über diese Angelegenheiten in Zukunft selbständig entscheiden?

---

16. Welche Person entscheidet bis jetzt über diese Angelegenheiten?

---

17. Möchten Sie Kompetenzen, die Sie bis jetzt haben, abgeben, d.h. möchten Sie über bestimmte Angelegenheiten nicht mehr selbständig entscheiden?

ja nein

---

18. Wenn nein: Sie können bei Frage 21 weiterfahren.

Wenn ja: Ueber welche Angelegenheiten möchten Sie in Zukunft nicht mehr selbständig entscheiden?

---

19. Wieso möchten Sie über diese Angelegenheiten in Zukunft nicht mehr selbständig entscheiden?

---

20. Welche Person sollte nach Ihrer Meinung über diese Angelegenheiten entscheiden?

---

21. Welche Aenderungen würden Sie in Ihrem Heim vornehmen, wenn Sie darüber allein zu entscheiden hätten?

---

22. Wieso würden Sie das ändern?

Information

23. Werden Sie über die Vorgänge im Heim, die für Sie wichtig sind, informiert?

Ich werde über die Vorgänge im Heim, die für mich wichtig sind, gut informiert.

Ich werde über die Vorgänge im Heim, die für mich wichtig sind, nur teilweise informiert.

Ich werde über die Vorgänge im Heim, die für mich wichtig sind, eigentlich wenig informiert.

---

24. Vielleicht werden Sie über die Vorgänge im Heim, die für Sie wichtig sind, wenig oder nur teilweise informiert.

Wieso?

---

25. Glauben Sie, dass Sie von Ihrem direkten Vorgesetzten genügend Informationen erhalten?

ja nein

---

26. Wenn nein: Welche Informationen möchten Sie in Zukunft von Ihrem direkten Vorgesetzten erhalten?

Beantworten Sie die nächste Frage nur, wenn der Heimleiter nicht Ihr direkter Vorgesetzter ist.

27. Glauben Sie, dass Sie vom Heimleiter genügend Informationen erhalten?

ja nein

---

28. Wenn nein: Welche Informationen möchten Sie in Zukunft vom Heimleiter erhalten?

Erzieher

29. Glauben Sie, dass Sie von den Mitarbeitern in der gleichen Gruppe (Erziehungsgruppe, Gruppenhaus) genügend Informationen erhalten?

ja nein

---

30. Wenn nein: Welche Informationen möchten Sie in Zukunft von Ihren Mitarbeitern in der gleichen Gruppe erhalten?

Erzieher

31. Glauben Sie, dass Sie von den anderen Erziehungsgruppen (Gruppenhäuser) genügend Informationen erhalten?

ja nein

---

32. Wenn nein: Welche Informationen möchten Sie in Zukunft von anderen Erziehungsgruppen erhalten?

Erzieher

33. Glauben Sie, dass Sie von den Arbeitserziehern (Personal in den Werkstätten, in der Landwirtschaft) genügend Informationen erhalten?

ja nein

---

34. Wenn nein: Welche Informationen möchten Sie in Zukunft von den Arbeitserziehern erhalten?

Arbeitserzieher

35. Glauben Sie, dass Sie von Ihren Mitarbeitern im gleichen Aufgabenbereich (Werkstatt, Landwirtschaft) genügend Informationen erhalten?

ja nein

---

36. Wenn nein: Welche Informationen möchten Sie in Zukunft von Ihren Mitarbeitern im gleichen Aufgabenbereich erhalten?

Arbeitserzieher

37. Glauben Sie, dass Sie von den Erziehern genügend Informationen erhalten?

ja nein

---

38. Wenn nein: Welche Informationen möchten Sie in Zukunft von den Erziehern erhalten?

---

39. Möchten Sie ganz bestimmte Dinge oder Tatsachen über das Heim (genauer) wissen?

ja nein

---

40. Wenn ja: Was möchten Sie über das Heim (genauer) wissen?

---

41. Glauben Sie, dass das Informationswesen im Heim richtig funktioniert?

ja nein

---

42. Wenn nein: Was müsste nach Ihrer Meinung geändert werden?

Konferenzen

43. An welchen Konferenzen (Sitzungen, Besprechungen) innerhalb des Heimes nehmen Sie teil?

Welche Konferenzen?	finden wie oft statt?	Ueber welche Themen wird an diesen Konferenzen am meisten gesprochen?

---

44. Sollte an diesen Konferenzen über Themen (Fragen, Probleme) gesprochen werden, die bis jetzt nicht oder nur selten zur Diskussion standen?

ja nein

---

45. Wenn ja: Ueber welche Themen sollte an diesen Konferenzen gesprochen werden?

---

46. Glauben Sie, dass - im ganzen gesehen - diese Konferenzen, an denen Sie teilnehmen, erfolgreich sind?

ja nein

---

47. Wenn nein: Warum sind diese Konferenzen nicht erfolgreich?

Erziehungsziele

48. Was sollen nach Ihrer Meinung erziehungsschwierige Jugendliche während des Aufenthaltes im Heim vor allem lernen?

---

49. Stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen Ihres direkten Vorgesetzten überein?

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meines direkten Vorgesetzten überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meines direkten Vorgesetzten ziemlich überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meines direkten Vorgesetzten teilweise überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meines direkten Vorgesetzten wenig überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meines direkten Vorgesetzten nicht überein.

Beantworten Sie die nächste Frage nur, wenn der Heimleiter nicht Ihr direkter Vorgesetzter ist.

50. Stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen des Heimleiters überein?

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen des Heimleiters überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen des Heimleiters ziemlich überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen des Heimleiters teilweise überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen des Heimleiters wenig überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen des Heimleiters nicht überein.

Erzieher

51. Stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen Ihrer Mitarbeiter in der gleichen Gruppe (Erziehungsgruppe, Gruppenhaus) - im ganzen gesehen - überein?

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meiner Mitarbeiter in der gleichen Gruppe überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meiner Mitarbeiter in der gleichen Gruppe ziemlich überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meiner Mitarbeiter in der gleichen Gruppe teilweise überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meiner Mitarbeiter in der gleichen Gruppe wenig überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meiner Mitarbeiter in der gleichen Gruppe nicht überein.

Erzieher

52. Stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen der Arbeitserzieher - im ganzen gesehen - überein?

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen der Arbeitserzieher überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen der Arbeitserzieher ziemlich überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen der Arbeitserzieher teilweise überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen der Arbeitserzieher wenig überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen der Arbeitserzieher nicht überein.

Arbeitserzieher

53. Stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen Ihrer Mitarbeiter im gleichen Aufgabenbereich (Werkstatt, Landwirtschaft) - im ganzen gesehen - überein?

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meiner Mitarbeiter im gleichen Aufgabenbereich überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meiner Mitarbeiter im gleichen Aufgabenbereich ziemlich überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meiner Mitarbeiter im gleichen Aufgabenbereich teilweise überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meiner Mitarbeiter im gleichen Aufgabenbereich wenig überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen meiner Mitarbeiter im gleichen Aufgabenbereich nicht überein.

Arbeitserzieher

54. Stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen der Erzieher - im ganzen gesehen - überein?

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen der Erzieher überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen der Erzieher ziemlich überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen der Erzieher teilweise überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen der Erzieher wenig überein.

Meine Vorstellungen stimmen mit den Vorstellungen der Erzieher nicht überein.

---

55. Vielleicht stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen einer oder mehrerer Personen im Heim nicht, wenig oder nur teilweise überein.

Können Sie uns dafür Gründe angeben?

Zusammenarbeit

56. Wie beurteilen Sie - im ganzen gesehen - die Zusammenarbeit des Personals in Ihrem Heim?

Die Zusammenarbeit des Personals
ist gut bis sehr gut.

Die Zusammenarbeit des Personals
ist knapp befriedigend.

Die Zusammenarbeit des Personals
ist unbefriedigend bis schlecht.

---

57. Wie arbeiten Sie mit Ihrem direkten Vorgesetzten zusammen?

Meine Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten
ist gut bis sehr gut.

Meine Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten
ist knapp befriedigend.

Meine Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten
ist unbefriedigend bis schlecht.

Beantworten Sie die nächste Frage nur, wenn der Heimleiter nicht Ihr direkter Vorgesetzter ist.

58. Wie arbeiten Sie mit dem Heimleiter zusammen?

Meine Zusammenarbeit mit dem Heimleiter ist gut bis sehr gut.

Meine Zusammenarbeit mit dem Heimleiter ist knapp befriedigend.

Meine Zusammenarbeit mit dem Heimleiter ist unbefriedigend bis schlecht.

Erzieher

59. Wie arbeiten Sie mit den Erziehern in der gleichen Gruppe (Erziehungsgruppe, Gruppenhaus) zusammen?

Meine Zusammenarbeit mit den Erziehern in der gleichen Gruppe ist gut bis sehr gut.

Meine Zusammenarbeit mit den Erziehern in der gleichen Gruppe ist knapp befriedigend.

Meine Zusammenarbeit mit den Erziehern in der gleichen Gruppe ist unbefriedigend bis schlecht.

Erzieher

60. Wie arbeiten Sie mit den Arbeitserziehern zusammen?

Meine Zusammenarbeit mit den Arbeitserziehern
ist gut bis sehr gut.

Meine Zusammenarbeit mit den Arbeitserziehern
ist knapp befriedigend.

Meine Zusammenarbeit mit den Arbeitserziehern
ist unbefriedigend bis schlecht.

Arbeitserzieher

61. Wie arbeiten Sie mit Ihren Mitarbeitern im gleichen Aufgabenbereich (Werkstatt, Landwirtschaft) zusammen?

Meine Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern im gleichen Aufgabenbereich ist gut bis sehr gut.

Meine Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern im gleichen Aufgabenbereich ist knapp befriedigend.

Meine Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern im gleichen Aufgabenbereich ist unbefriedigend bis schlecht.

Arbeitserzieher

62. Wie arbeiten Sie mit den Erziehern zusammen?

Meine Zusammenarbeit mit den Erziehern ist
gut bis sehr gut.

Meine Zusammenarbeit mit den Erziehern ist
knapp befriedigend.

Meine Zusammenarbeit mit den Erziehern ist
unbefriedigend bis schlecht.

---

63. Vielleicht ist Ihre Zusammenarbeit mit einer oder mit mehreren Personen im Heim unbefriedigend bis schlecht oder nur knapp befriedigend.

Können Sie uns dafür einige Gründe angeben?

---

64. Was müsste man tun, damit die Zusammenarbeit besser wird?

Mitspracherecht / Mitbestimmungsrecht

Die folgenden Fragen beziehen sich auf das Mitspracherecht.

65. Haben Sie im Heim Mitspracherecht?

ja nein weiss nicht

---

66. Wissen Sie, bei welchen Angelegenheiten (Fragen, Problemen) Sie mitsprechen können?

Ich weiss, bei welchen Angelegenheiten ich mitsprechen kann.

Ich weiss nur teilweise, bei welchen Angelegenheiten ich mitsprechen kann.

Ich weiss eigentlich nicht, bei welchen Angelegenheiten ich mitsprechen kann.

---

67. Vielleicht wissen Sie nicht oder nur teilweise, bei welchen Angelegenheiten Sie mitsprechen können.

Wieso?

---

68. Möchten Sie mehr Mitspracherecht?

ja nein

---

69. Wenn ja: Bei welchen Angelegenheiten möchten Sie in Zukunft auch mitsprechen?

Die folgenden Fragen beziehen sich auf das Mitbestimmungsrecht.

70. Haben Sie im Heim Mitbestimmungsrecht?

ja nein weiss nicht

---

71. Wissen Sie, bei welchen Angelegenheiten (Fragen, Problemen) Sie mitbestimmen können?

Ich weiss, bei welchen Angelegenheiten ich mitbestimmen kann.

Ich weiss nur teilweise, bei welchen Angelegenheiten ich mitbestimmen kann.

Ich weiss eigentlich nicht, bei welchen Angelegenheiten ich mitbestimmen kann.

---

72. Vielleicht wissen Sie nicht oder nur teilweise, bei welchen Angelegenheiten Sie mitbestimmen können.

Wieso?

---

73. Möchten Sie mehr Mitbestimmungsrecht?

ja nein

---

74. Wenn ja: Bei welchen Angelegenheiten möchten Sie in Zukunft auch mitbestimmen?

2.4. Verarbeitung des Datenmaterials

Bei der Verarbeitung des Datenmaterials sind folgende Berechnungen durchgeführt worden:

- Häufigkeitszählungen und Prozentberechnungen
- Kreuztabellen (Mehrfeldertafeln)
- Chi2 - Test, Kontingenzkoeffizient

Die Antworten auf die offenen Fragestellungen wurden qualitativ ausgewertet. Bei dieser Auswertung handelt es sich um eine deskriptive Klassifizierung mit vorwiegend erschliessendem Charakter. Sie gibt einen Ueberblick über die verschiedenen Probleminhalte in den einzelnen Organisationsbereichen.

Auf die Bedeutung der statistischen Berechnungen wie auch auf das Klassifikationssystem (Analyse der Antworten auf die offenen Fragen) wird bei der Darstellung der Ergebnisse näher eingegangen.

3. EMPIRISCHER TEIL: ERGEBNISSE

3.1. Zur Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse sind in zwei Teile gruppiert. Zuerst werden jene Resultate vorgetragen, die die Beurteilung der Organisationsbereiche durch die befragten Personen aufzeigen. Diese Ergebnisse stellen den Ist-Zustand der Organisation Jugendheim aus der Sicht der Befragten dar und beschreiben den gewünschten Soll-Zustand. Sie geben einen illustrativen Einblick in die vielfältigen organisatorischen Problem- und Fragestellungen und nennen Ursachen sowie Lösungsmöglichkeiten für bestimmte Sachverhalte.

Die vorliegenden Resultate stellen einen Auszug aus der Gesamtmenge der erhaltenen Informationen dar. Die Auswahl orientiert sich nicht nur an den aus der Auswertung des Materials erhaltenen quantitativen und qualitativen Schwerpunkten; Anhaltspunkte für die Bedeutung einzelner Probleme erhielten wir auch durch die Feedback-Aktivitäten. Die an diesen Datenfeedback-Sitzungen gesammelten Erfahrungen haben die Auswahl der Daten mitbestimmt.

Die den Ergebnissen angefügten Ueberlegungen sind als Diskussionsgrundlage gedacht. Wir orientieren uns bei den Ausführungen an Erkenntnissen verschiedener organisationstheoretischer Ansätze.

Zum Teil haben die angeführten Ueberlegungen subjektiven Charakter: Wir formulieren Werturteile, Sollregelungen und Empfehlungen. Die Gedanken zu den einzelnen Daten sollen die Bedeutung organisatorischer Zustände und Bedingungen für die Heimkonzeption und die zu leistende Erziehungsarbeit hervorheben. Den interessierten Leser möchten sie zur Auseinandersetzung mit organisatorischen Problem- und Fragestellungen in der Praxis der Heimerziehung anregen.

Im zweiten Teil werden mit statistischen Methoden Zusammenhänge zwischen verschiedenen organisatorischen Sachverhalten untersucht. Die Berechnungen geben Auskunft über korrelative Beziehungen zwischen einzelnen Organisationsfragen bzw. Organisationsbereichen und führen zur Hypothesenbildung.

3.2. Die an der Untersuchung beteiligten Heime

Die Voruntersuchung, aus der die vorliegende explorative Studie entstanden ist, bildet die Grundlage für die Planung einer (allfälligen) Hauptuntersuchung. Die Grundpopulation für das gesamte Forschungsprojekt (Vor- und Hauptuntersuchung) sind die im Katalog des Schweizerischen Vereins für Heimwesen aufgeführten Jugendheime für Burschen und Mädchen der deutschsprachigen Schweiz.[14] Die an unserer Untersuchung beteiligten Heime bilden dabei keine repräsentative Stichprobe der Gesamtgruppe der Heime. Die im genannten Heimkatalog aufgeführten Institutionen unterscheiden sich nach zahlreichen Kriterien wie: Grösse, Kliententypus, Trägerschaft, Konfession, Tradition u.a.m., so dass für eine repräsentative Stichprobe ein Grossteil der Heime in die Voruntersuchung hätte einbezogen werden müssen. Dies aber entsprach weder der Zielsetzung dieser Voruntersuchung noch den zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten. Es galt daher eine Auswahl zu treffen, die hinsichtlich der geplanten Hauptuntersuchung (in der grundsätzlich alle im Katalog aufgeführten Heime angesprochen werden sollen) eine möglichst optimale Heterogenität darstellt und damit ein breites Erfahrungsspektrum gewährleistet. Die eben geschilderte Situation verlangte die Entwicklung eines differenzierten Auswahlverfahrens.[15] Bei der Auswahl wurden folgende 6 Heime in die Voruntersuchung einbezogen:

Jugendheime für männliche Jugendliche

- Neuhof, Schweizerisches Pestalozziheim für schulentlassene männliche Jugendliche,
  Birr, AG

- Kalchrain, Kantonale Arbeitserziehungsanstalt für männliche Jugendliche und Erwachsene, Hüttwilen, TG

- Schenkung Dapples, Erziehungsheim für männliche Jugendliche, Zürich[16]

Jugendheime für weibliche Jugendliche

- Inselhof, Städtische Wohngruppe für weibliche Jugendliche, Zürich

- Hindelbank, Jugendabteilung für weibliche Jugendliche, Hindelbank, BE

- Riesbach, Beobachtungsstation für weibliche Jugendliche, Zürich

An der Untersuchung waren alle erzieherisch Tätigen der ausgewählten Heime beteiligt. Das Forschungsvorhaben beschränkt sich also nicht auf diejenige Gruppe, die sich aufgrund einer speziellen Ausbildung als Berufserzieher bezeichnet. Es wurden auch die sogenannten Arbeitserzieher befragt, die im Rahmen ihrer beruflichen Arbeit im Heim (in der Landwirtschaft, im Gartenbau, in Werkstätten usw.) am erzieherisch-therapeutischen Prozess beteiligt sind.[17]

Bei der Darstellung der Ergebnisse unterscheiden wir:

1. Alle an der Untersuchung beteiligten erzieherisch Tätigen:
   d.h. alle Erzieher (E) und Arbeitserzieher (AE)

   E und AE : N = 71 (100 %)

2. Die Personalgruppe der Erzieher
   E : N = 32 (100 %)

3. Die Personalgruppe der Arbeitserzieher
   AE : N = 39 (100 %)

Die Resultate der beiden Personalgruppen werden dort, wo sich deutlich unterschiedliche Sichtweisen zeigen sowie bei den Fragen, die auf eine gegenseitige Beurteilung ausgerichtet sind, einander gegenübergestellt.

3.3. Aufgaben und Kompetenzen

3.3.1. Erhebungsbereich und Fragestellungen

Damit eine Organisation ihre Ziele erreichen kann, wird die Gesamtaufgabe der jeweiligen Organisation in Teilaufgaben zerlegt und auf die Mitarbeiter verteilt. Diesen Vorgang bezeichnet man als Aufgabengliederung. Was unter dem Begriff Aufgabe zu verstehen ist, wird in der Organisationsliteratur unterschiedlich dargestellt. Nach Kosiol (1969, 201) stellt die Aufgabe "... ein gesetztes (aufgegebenes) Soll dar, das zu verwirklichen ist. Jede Aufgabe ist daher als Aufforderung, als verantwortlich zu erfüllender Anspruch an Menschen gerichtet ...". Unter Aufgaben verstehen wir im folgenden alle Leistungen (pädagogisch-therapeutische, wirtschaftliche ...), die zur Erfüllung der vom Heim gesetzten Ziele erforderlich sind.

Zur Erfüllung seiner Aufgaben muss der Aufgabenträger mit Befugnissen ausgerüstet sein, um so die für die Realisierung der Aufgaben notwendigen Massnahmen ergreifen zu können. Diese Befugnisse werden als Kompetenzen bezeichnet, ihre Zuordnung als Delegation. In der Organisationsliteratur werden unterschiedliche Begriffe und verschiedene Arten von Kompetenzen genannt (vgl. z.B. Hill/Fehlbaum/Ulrich 1974, 125-130). Unsere Fragestellungen im Rahmen der Organisationsanalyse sind auf die Entscheidungskompetenzen ausgerichtet. Die Entscheidungskompetenzen beinhalten das Recht, zwischen verschiedenen Möglichkeiten (Handlungsalternativen) eigenständig zu wählen. Entscheidungs-

kompetenzen sind dort notwendig, wo Aufgaben nicht oder nur teilweise programmiert werden können. Dies gilt im besonderen Masse für Erziehungsaufgaben.

Die Organisationsanalyse frägt im Aufgaben- und Kompetenzbereich nach folgendem Sachverhalt:

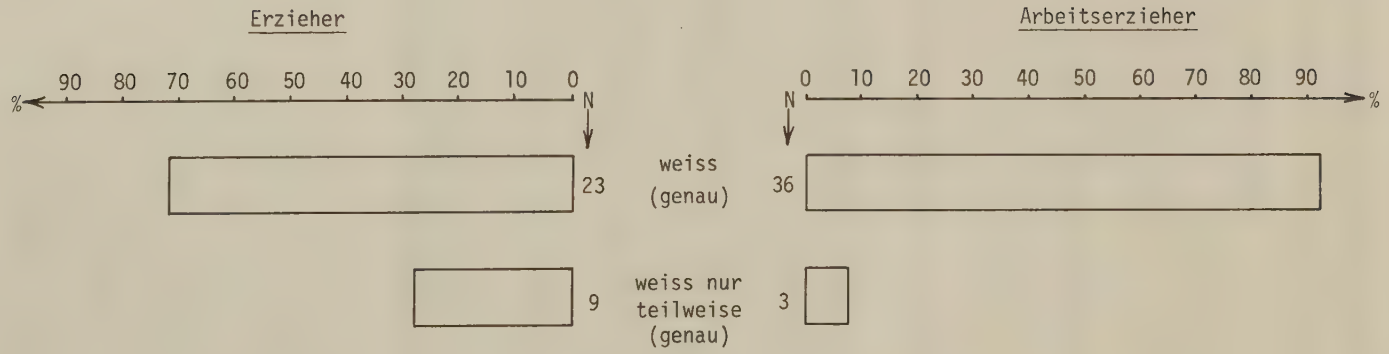
- Weiss jeder Mitarbeiter, welche Aufgaben er zu erfüllen hat?
- Welches sind die Ursachen für vorhandene Unklarheiten bei der Aufgabengliederung?
- Möchten die Mitarbeiter Veränderungen in ihrem Aufgabenbereich vornehmen?
- Welche Aufgaben möchten die Mitarbeiter abgeben bzw. welche Aufgaben möchten sie übernehmen?

- Weiss jeder Mitarbeiter, bei welchen Angelegenheiten er selbständig entscheiden kann?
- Welches sind die Ursachen für vorhandene Unklarheiten bei der Kompetenzzuordnung?
- Möchten die Mitarbeiter Veränderungen in ihrem Kompetenzbereich vornehmen?
- Ueber welche Angelegenheiten möchten die Mitarbeiter in Zukunft selbständig entscheiden bzw. nicht mehr selbständig entscheiden?

3.3.2. Ergebnisse

Tabelle 1

Wissen Sie, welche Aufgaben Sie zu erfüllen haben?

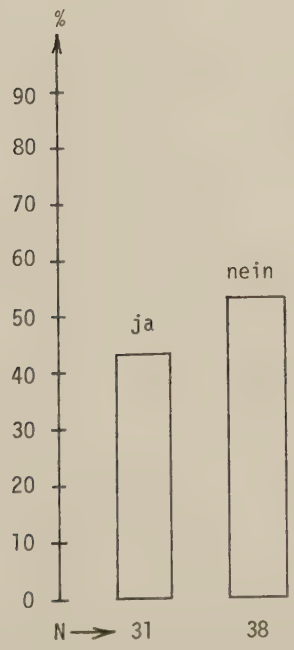


Unklarheiten bei der Aufgabengliederung sind vor allem bei den Erziehern festzustellen. 9 Erzieher (28 %) wissen nur teilweise genau, welche Aufgaben sie zu erfüllen haben. Als Gründe für diese Unklarheiten werden von den Erziehern genannt:[18]

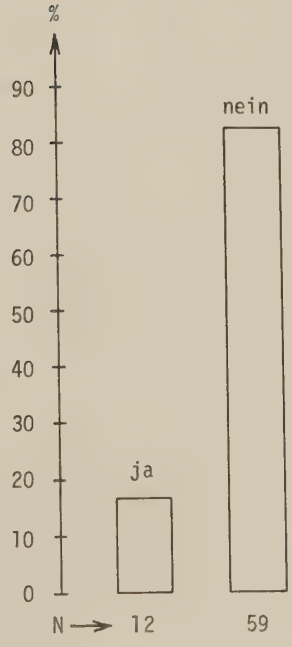
- "Fehlende oder ungenaue Stellenbeschreibung"
- "Keine oder ungenügende Einführung in den Aufgabenbereich"
- "Informationsmangel"
- "Schwierigkeiten, da Aufgabenstellungen oft ändern"

Tabelle 2

Möchten Sie weitere (andere, neue) Aufgaben übernehmen?



Möchten Sie Aufgaben, die Sie bis jetzt erfüllt haben, abgeben?



Gewünscht wird vor allem die Uebernahme neuer Aufgaben. Als Aufgaben, die neu oder vermehrt wahrgenommen werden möchten, stehen im Vordergrund:

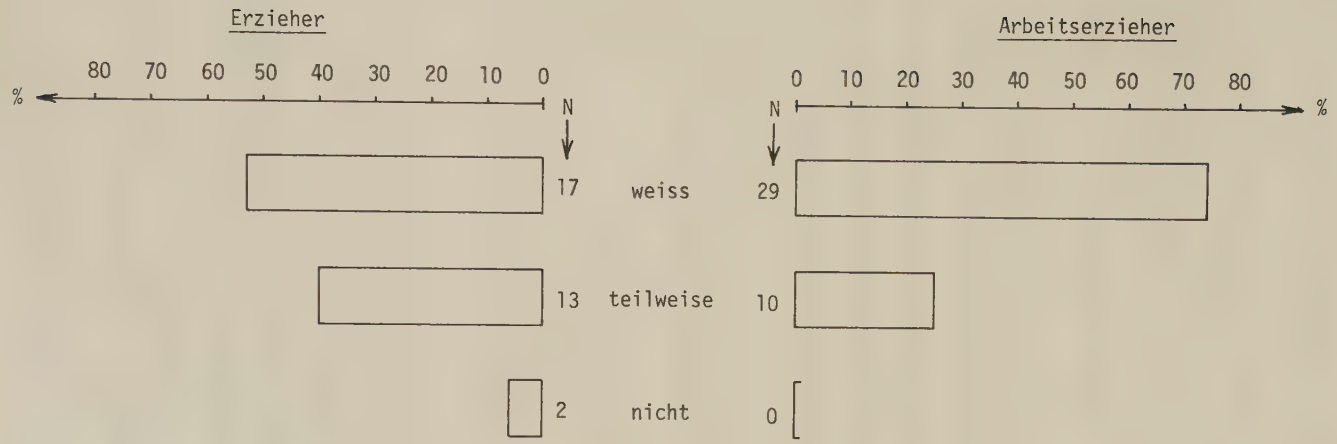
- "Vermehrt Erziehungsplanung" / "Erstellen der Erziehungspläne"
- "Vermehrt Mitarbeit bei der Gestaltung der Organisation des Heimes" / "Gestaltung der Heimorganisation"
- "Elternarbeit" / "Zusammenarbeit mit den Eltern"
- "Zusammenarbeit mit den Behörden"
- "Oeffentlichkeitsarbeit"

Von den Arbeitserziehern werden zudem genannt:

- "Mehr Kontakt mit den Klienten (Diskussion, Freizeitgestaltung) während der Freizeit"
- "Ausbildung der Lehrlinge" / "Unterricht an der Gewerbeschule"

Tabelle 3

Wissen Sie, welche Kompetenzen Sie haben?



Wie bereits bei der Aufgabengliederung bestehen auch bei der Kompetenzzuordnung Unsicherheiten vor allem bei den Erziehern. 15 Erzieher (48.1 %) wissen nur teilweise, welche Kompetenzen sie haben. Aber auch 10 Arbeitserzieher (25.6 %) melden Unklarheiten bei den Kompetenzverhältnissen an. Bei der Klassifikation der Antworten auf die Frage nach den Gründen dieser Unklarheiten ergaben sich bei beiden Personalgruppen drei Schwerpunkte; als Ursache für die bestehenden Unklarheiten werden genannt:

1. Keine oder ungenügende Stellenbeschreibung bzw. fehlende oder unzureichend ausgeführte Delegation von Kompetenzen.

   - "Ich erwarte bis heute ein Pflichtenheft für meine Stelle"
   - "Weil mich der Chef nicht recht instruiert hat"
   - "Die Kompetenzverteilung ist unklar"

2. Schwierigkeiten als Folge eigener Unsicherheiten und mangelnder Erfahrung auf dem Sektor Heimerziehung.

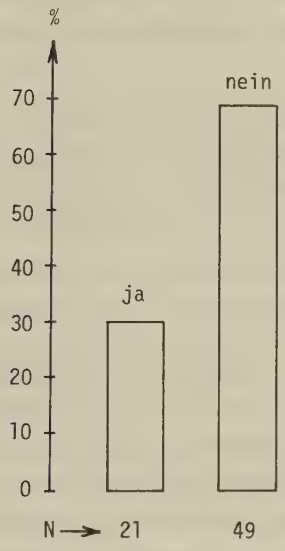
   - "Aus eigener Unsicherheit"
   - "Zuwenig Erfahrung auf dem Gebiet der Heimerziehung"
   - "Es gibt immer wieder neue Situationen, wo ich eine selbständige Entscheidung nicht wage"

3. Kompetenzschwierigkeiten als Folge von Spannungen innerhalb des Personals und/oder zwischen Mitarbeitern und den direkten Vorgesetzten bzw. der Heimleitung.

   - "Durch die Unsicherheit, ob meine selbständige Entscheidung von der Heimleitung akzeptiert wird"
   - "Mangelndes Vertrauen"
   - "Spannungen unter dem Personal (Angst)"

Tabelle 4

Möchten Sie mehr Kompetenzen haben, d.h.
möchten Sie über mehr Angelegenheiten
selbständig entscheiden?



Bei der Uebernahme vermehrter Entscheidungsbefugnisse lassen sich bei den Erziehern wie bei den Arbeitserziehern zwei verschiedene Forderungen auseinanderhalten. Gewünscht werden:

1. Vermehrt die nötigen Kompetenzen, um die zugeteilten Aufgaben richtig erfüllen zu können.

2. Es werden diejenigen Kompetenzen angefordert, die nötig sind, um die gewünschten (neuen) Aufgaben zu lösen.

3.3.3. Kommentar

Tabellen 1 und 3 zeigen, dass bei der Aufgabengliederung und der Kompetenzzuordnung Unklarheiten bestehen, wobei als Gründe für diesen Sachverhalt hauptsächlich fehlende oder ungenaue Stellenbeschreibungen bzw. keine oder ungenügende Einführungen in den Aufgaben- und Kompetenzbereich genannt werden. Vor dem Hintergrund dieser Resultate wird eine organisatorische Problemstellung sichtbar, die hier vorerst als Frage formuliert wird:

Sollen Aufgaben und Kompetenzen der erzieherisch Tätigen in der Organisation Heim schriftlich festgelegt werden?

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre versteht die schriftliche Fixierung der Aufgaben und Kompetenzen als Teil der Stellenbeschreibung. Die Stellenbeschreibung - als Hilfsmittel der Organisationsführung - soll klare Aufgaben- und Kompetenzverhältnisse schaffen. Sie bildet eine wichtige Grundlage für die Koordination und Kooperation bei Entscheidungen und Massnahmen und damit auch Grundlage für eine gute Zusammenarbeit.

Diese Betrachtungsweise gilt nach unserer Meinung auch für die Organisationsgestaltung im Heim. Die Schaffung einer klaren Zuständigkeitsordnung wird hier als Voraussetzung bzw. Bestandteil einer geplanten Erziehungskonzeption - als Voraussetzung zielgerichteten Handelns gesehen. Die Festlegung der Rechte und Pflichten des einzelnen Mitarbeiters soll dazu beitragen, Verhaltensweisen und Erziehungsmassnahmen aufeinander abzustimmen - soll eine gute Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern fördern.

Sowohl die vorliegenden Ergebnisse der Organisationsanalyse als auch die Feedback-Aktivitäten haben deutlich gemacht, dass fehlende Stellenbeschreibungen - also keine schriftliche Festlegung von Aufgaben und Kompetenzen - oft zu Problemen (Konflikten, Spannungen) führen wie z.B. Aufgabenüberschneidungen, Kompetenzstreitigkeiten ... und dadurch zu Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit, die in der Folge die Erziehungsarbeit erschweren und Zielsetzungen des Heimes in Frage stellen. Die schriftliche Festlegung der Rechte und Pflichten der erzieherisch Tätigen erscheint aufgrund der Ergebnisse unserer Analyse wünschenswert.

Eine gute Stellenbeschreibung gibt dem Mitarbeiter von Anfang an einen Ueberblick über seinen Aufgabenbereich und seine Kompetenzen; sie erleichtert ihm die Eingliederung in den Heimbetrieb. Sie bildet für ihn aber auch eine Entscheidungsgrundlage dafür, ob die genannten Aufgaben und Kompetenzen übernommen werden sollen oder nicht bzw. ob er sich für einen Stellenantritt entscheiden kann. Die Stellenbeschreibung dient aber nicht nur dem einzelnen Mitarbeiter, sondern auch dem direkten Vorgesetzten und/oder dem Heimleiter: Sie erleichtert die Einführung des neuen Mitarbeiters in seinen Aufgabenbereich. Insofern Stellenbeschreibungen Aufgabenüberschneidungen und Kompetenzstreitigkeiten vermeiden, bedeutet dies für die Vorgesetzten auch Entlastung von unerwünschten Aktivitäten und damit mehr Zeit für Planungs- und Führungsaufgaben. Eine klare Aufgabengliederung gewährt dem Heimleiter auch eine bessere Uebersicht über die Zusammenhänge der einzelnen Aufgabenbereiche. Schliesslich soll sie auch einen Beitrag zu guten zwischenmenschlichen Beziehungen in der Organisation Heim - eine Voraussetzung für eine gute Erziehungsatmosphäre - leisten.

Wenn wir davon ausgehen, dass die schriftliche Festlegung von Aufgaben und Kompetenzen auch in der Organisation Heim sinnvoll ist, so ist dabei allerdings nicht zu übersehen, dass gerade in dieser Organisation der "Formalisierung" Grenzen gesetzt sind.

Erziehung ist keine Fliessbandarbeit und das Heimgeschehen lässt sich mit einem Konzept formaler Organisation nur ungenügend erfassen. Erziehung ist ein prozesshaftes Geschehen, der Heimalltag ist gekennzeichnet durch (rasch) wechselnde Umwelts- bzw. Erziehungssituationen und damit durch stets neue, unvorhergesehene und kurzfristige Aufgabenstellungen. Die Dynamik und Komplexität der Vorgänge im Heim erfordern eine Beweglichkeit, die gerade durch die Fixierung von Handlungsfeldern beeinträchtigt werden könnte. Die Formalisierung von Aufgaben und Kompetenzen darf den notwendigen Entscheidungsraum im Erziehungsfeld nicht einschränken. Im Mensch-Mensch-System Heim müssen sowohl den erzieherisch Tätigen als auch den Jugendlichen Handlungsspielräume vorgegeben werden, die die für eine pädagogische Begegnung notwendige Distanz oder aber Nähe ermöglichen. Für die Gestaltung dieser "Freiräume" ist Flexibilität bei der Fixierung der Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse notwendig.

In der Organisationstheorie wird der Verzicht auf präzise Formulierung von Aufgaben und Kompetenzen auch als mögliche Förderung produktiver Konfliktaustragung und innovativen Verhaltens gesehen. Die Bedeutung einer solchen "Ent-Formalisierung" sieht z.B. Luhmann (1972, 151) folgendermassen:

"Ambivalente Unklarheiten von Aufgabenzuweisungen und Verantwortlichkeiten braucht durchaus nicht als Schlendrian ausgelegt zu werden oder als primitive Rückständigkeit der Organisation. Es gibt eine strategische Unbestimmtheit, die sich in einer rasch verändernden Umwelt, bei unvorhersehbaren und vielleicht nur kurzfristigen Beanspruchungen eher empfehlen kann. Man kann diesen Ausweg als Entformalisierung oder Entbürokratisierung bezeichnen. Die Mitglieder sind dann nicht sicher, wie weit ihre Pflichten gehen, und das macht sie aufnahmebereit für neuartiges Verhalten. Die Grenzen der ablehnbaren Zumutung werden ausgedehnt und verschwimmen. Die Sicherheit, die darin lag, dass man die Minimalbedingungen der Mitgliedschaft genau kannte, verflüchtigt sich."

Für die Organisation Heim ist zu beachten, dass die von Luhmann genannten Aspekte wie die Dynamik des Geschehens (unvorhergesehene und kurzfristige Aufgabenstellungen) sowie rasch ändernde Umweltsbedingungen (Erziehungssituationen) besondere Merkmale des Erziehungsgeschehens darstellen. Eine vorläufige Antwort auf die eingangs gestellte Frage, ob Aufgaben und Kompetenzen schriftlich festgehalten werden sollen, lässt sich aufgrund der dargelegten Ergebnisse, der Erfahrungen der Feedback-Aktivitäten und den hier angeführten Ueberlegungen folgendermassen formulieren:
Die schriftliche Festlegung der wichtigsten - und eindeutig feststellbaren - Rechte und Pflichten erscheint aufgrund der Analyse sinnvoll. Die schriftliche Fixierung sollte nach unserer Meinung vor allem als Orientierungsrahmen dienen. Eine gewisse Unbestimmtheit im Aufgaben- und Kompetenzbereich erscheint uns ebenso notwendig. Sie soll die Gestaltung eines wünschbaren Handlungsspielraumes ermöglichen sowie kreatives und innovatives Verhalten fördern.

Dabei ist zu beachten, dass eine weitmaschige Reglementierung eine Heimleitung bzw. einen Mitarbeiter voraussetzt, die fähig sind, die Unsicherheiten zwischen möglicher Kreativität und innovativem Verhalten oder Scheitern zu bejahen und auszuhalten.

Unklarheiten bei der Aufgabengliederung und der Kompetenzzuordnung zeigen sich besonders in der Gruppe der Erzieher. Dies dürfte u.a. seinen Grund in den unterschiedlichen Aufgabenstellungen zwischen Erziehern und Arbeitserziehern haben. Für die Arbeitserzieher, die in den meisten Fällen als Berufsleute mit den Jugendlichen Arbeitsaufträge erfüllen, scheint es leichter zu sein, ihren Aufgabenbereich zu bestimmen. Die Beschäftigung der Erzieher mit den Jugendlichen in deren Freizeit lässt sich als Aufgabenfeld weniger genau umschreiben.

Die Feedback-Aktivitäten haben überdies ein Licht darauf geworfen, dass Unklarheiten im Aufgaben- und Kompetenzbereich auch als Folge von Unklarheiten hinsichtlich des Berufsbildes der Erzieher verstanden werden können. Der angesprochene Problembereich soll mit einigen Fragen verdeutlicht werden:

- Inwieweit ist Erziehung (Heimerziehung) ein Beruf - eine Profession?
- Welches sind die menschlichen und fachlichen Anforderungen zur Ausübung erzieherischer Funktionen in Heimen?
- Welche Aufgaben und Kompetenzen beinhaltet das Arbeitsfeld des Heimerziehers?

Bei den Ursachen für die Unklarheiten im Aufgaben- und Kompetenzbereich zeigen sich aufgrund der vorliegenden Ergebnisse und der Feedback-Diskussionen zwei verschiedene Problemarten. In einem ersten Problemkreis werden Schwierigkeiten ausgesprochen, die als Folge von fehlender oder ungenügend durchgeführter Strukturierung der Organisation verstanden werden können: z.B. fehlende oder ungenaue Stellenbeschreibungen. Der zweite Problemkreis beinhaltet Konflikte, die nicht primär struktureller Art sind, sondern von den einzelnen Organisationsmitgliedern her zu verstehen sind: z.B. Spannungen zwischen Mitarbeitern und mangelndes Vertrauen unter dem Personal.

Die unterschiedliche Problemlage verlangt auch nach differenzierten Massnahmen bei der Lösung solcher Probleme. Im folgenden wird zwischen dem personalen und dem strukturalen Lösungs-Ansatz differenziert (vgl. Gebert 1974, 23 ff.).

Der personale Ansatz ist auf die Veränderung der "inneren" Situation von Organisationsmitgliedern ausgerichtet. Mit Hilfe von z.B. gruppendynamischen Methoden werden u.a. die Fähigkeit zur Konfliktaustragung und/oder vermehrte Teamfähigkeit geübt. Der strukturale Ansatz hat die Veränderung der "äusseren" Situation zum Ziel. Durch die Einführung von z.B. Stellenbeschreibungen sollen Unklarheiten im Aufgaben- und Kompetenzbereich behoben werden. Bei der Veränderung von Organisationen werden meistens beide Ansätze ("multi-dimensionaler Ansatz") angewandt. Es wird fortan auf die unterschiedlichen Problemkreise und den möglichen Lösungsansatz hingewiesen.

Bei diesen Lösungsvorschlägen ist zu beachten, dass viele der aufgeführten organisatorischen Problemstellungen in einer Wechselwirkung stehen. Haben nun - dies als Beispiel - Probleme auf der personalen Ebene dazu geführt, dass der Informationsfluss zwischen verschiedenen Stellen nicht funktioniert, oder liegt die Ursache beim formellen Informationssystem? Liegt die Ursache auf der personalen Ebene, so stellt sich im weiteren die Frage, welche Absichten bestehen, wenn z.B. bestimmte Informationen nicht oder falsch weitergeleitet werden.

Der dargelegte Sachverhalt will darauf hinweisen, dass es oft schwierig ist festzustellen, was Ursache und Wirkung bzw. was Absicht und Wirkung ist; die Entscheidung, mit welcher Lösungsstrategie organisatorische Problemstellungen angegangen werden sollen, gestaltet sich dadurch recht schwierig.

Die Tatsache, dass fast die Hälfte der erzieherisch Tätigen (44 %) weitere Aufgaben übernehmen und/oder in Zukunft an bestimmten Aufgaben vermehrt mitarbeiten möchten (vgl. Tabelle 2), hat im Rahmen der Feedback-Aktivitäten zu interessanten Diskussionen geführt. Die Bereitschaft des Personals, vermehrt Aufgaben zu übernehmen, wobei die Bereiche:

- Erziehungsplanung
- Gestaltung der Heimorganisation
- Zusammenarbeit mit Eltern und Behörden

im Vordergrund stehen, kann als Ausdruck zentraler Problemstellungen im heutigen System der Heimerziehung angesehen werden. Bei der Besprechung dieser

Ergebnisse mit den erzieherisch Tätigen haben sich folgende Interpretationsschwerpunkte ergeben:

a) Eine vermehrte Auseinandersetzung mit den Fragen der Erziehungsplanung will vor allem auf das Bedürfnis nach einer besseren theoretischen Fundierung der Erziehungsarbeit aufmerksam machen. Eine wissenschaftlich fundierte Erziehungskonzeption soll die Erreichung gesetzter Erziehungsziele ermöglichen.

b) Eine stärkere Mitarbeit bei der Gestaltung der Heimorganisation kann einerseits als Reaktion auf ausgesprochen hierarchisch aufgebaute Ordnungsmuster mit entsprechenden Autoritätsstrukturen verstanden werden. Man möchte in diesem Falle vor allem mehr Mitsprache und Mitbestimmung bei der organisatorischen Gestaltung des Heimes. Anderseits wird mit dem Wunsch nach vermehrter Mitarbeit bei der Heimorganisation die grosse Bedeutung der Organisation und des Organisierens für die Erziehungsarbeit im Heim hervorgehoben. Man wünscht sich eine optimale Heimorganisation als eine wichtige Grundlage für erfolgreiche Erziehungsarbeit.

c) Mangelnde oder unzulängliche Zusammenarbeit mit den Eltern und mit behördlichen Instanzen - hier wird speziell der Problemkreis der nachgehenden Betreuung angesprochen - wird von den erzieherisch Tätigen besonders stark aktualisiert. Dies ist verständlich, weil durch eine fehlende oder unzulängliche Zusammenarbeit mit Eltern, Behörden, Vormundschaft ... bzw. durch ein fehlendes oder ungenügendes Nachbetreuungssystem allzu oft die im Heim geleistete Erziehungsarbeit wieder in Frage gestellt wird und die erzieherisch Tätigen durch die festgestellten Misserfolge entmutigt werden.

Die genannten Aufgaben sind als Indikatoren für Schwachstellen im System Heimerziehung zu verstehen. Die in den Ergebnissen zum Ausdruck kommende Bereitschaft des Personals, vermehrt Aufgaben zu übernehmen und damit solchen Schwachstellen entgegen zu treten, muss positiv bewertet werden, auch wenn angenommen werden darf, dass einige der befragten Personen ihre Fähigkeiten und ihr Leistungsvermögen überschätzen.

Nicht übersehen werden darf aber, dass diese Aufgaben nicht durch ein zusätzliches Engagement der Mitarbeiter allein zu lösen sind. Soll sich die Erziehungsarbeit im Heim vermehrt an theoretischen Erkenntnissen orientieren - wir denken hier sowohl an die Erziehungsplanung wie an die Organisationsgestaltung -, so muss die Zusammenarbeit zwischen der Forschung, der Ausbildung und der Praxis der Heimerziehung wesentlich verbessert werden. Eine differenzierte Gestaltung des Entlassungs- bzw. Nachbetreuungssystems und Verbesserungen bei der Zusammenarbeit mit Eltern, Vormundschaften, Behörden, der Nachbarschaft u.a. kann nicht vom Heim allein geleistet werden. Die Heimerziehung ist hier auf die Bereitschaft und die Mitarbeit der betreffenden Bezugspersonen und Instanzen angewiesen.

Die Art der Zusammenarbeit zwischen den genannten Teilbereichen, Personen und Personengruppen und zudem das Verständnis bzw. die Mitarbeit einer weiteren Oeffentlichkeit werden wesentlich darüber bestimmen, welche Funktionen die Heimerziehung wahrnimmt; ob sie die Jugendlichen aus ihren Beziehungsstörungen heraus zu lösen vermag oder ob sie diese verfestigt, indem sie die Jugendlichen "versorgt".

Die Uebernahme von (mehr) Aufgaben und Kompetenzen (vgl. Tabelle 2 und 4) bringt gleichzeitig die Verpflichtung mit sich, diese Aufgaben und Befugnisse richtig zu erfüllen bzw. wahrzunehmen. Diese Verpflichtung wird als Verantwortung bezeichnet.

"Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung müssen einander entsprechen" gilt als Organisationsgrundsatz (vgl. Organisationsbrevier 1974, 9).

Genanntes Organisationsprinzip geht davon aus, dass das Bewusstsein der Verantwortung dort am ausgeprägtesten ist, wo Aufgaben und Kompetenzen sich entsprechen. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung bilden somit im Idealfall ein Ganzes, dessen Teile genau aufeinander abgestimmt sind.

Dazu sei bemerkt, dass es in der Praxis recht schwierig ist, den Verantwortungsbereich im voraus zu beschreiben. Oft machen erst die Nichterfüllung von Aufgaben und daraus entstehende Folgen das Ausmass der Verantwortung deutlich. "... Weil sich kaum voraussagen, ja oft nicht einmal ahnen lässt, welche Folgen eine Aufgabenvernachlässigung oder eine Kompetenzüberschrei-

tung nach sich ziehen kann, und wie diese verantwortet werden muss, lässt sich die Verantwortung im einzelnen nicht zum voraus festlegen. Aufgaben und Kompetenzen gehören zusammen ... untrennbar mit beiden verbunden und unabhängig von den Folgen falschen Handelns, demzufolge nicht vorausbestimmbar, ist die Verantwortung ..." (Zbinden 1973, 59-60).

Im Erziehungsbereich ist die Verantwortung besonders schwierig zu bestimmen, sind doch die Folgen ungenügenden, falschen oder fehlenden Handelns schwierig zu erfassen oder können überhaupt nicht festgestellt werden. Verantwortung bzw. das Fehlen von Verantwortung lässt sich hier nicht messen, "Schuldige" können in den meisten Fällen nur moralisch zur Verantwortung gezogen werden.

Auch bei der Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen und damit der entsprechenden Verantwortung bleibt gleichwohl die Gesamtverantwortung bei der Heimleitung. Die sogenannte Fremdverantwortung (vgl. Kosiol 1962, 106 ff.), die in unserem Zusammenhang vor allem von der Heimleitung (und der Trägerschaft) wahrzunehmen ist, meint die Verantwortung für die richtige Erfüllung der Leitungsaufgaben. Die Heimleitung hat für Fehler, die sich aus der unrichtigen Erfüllung ihrer Leitungsaufgaben als Handlungsfehler bei unterstellten Mitarbeitern ergeben, einzustehen.

Das Wahrnehmen und Tragen dieser Verantwortung heisst u.a. Schaffung von Voraussetzungen und Realisierung von Bedingungen, die notwendig sind, damit die Aufgabenerfüllung sichergestellt ist.

Für die Heimerziehung dürften z.B. angesprochen sein:

- die bauliche Gestaltung eines Jugendheimes
- die Zusammenarbeit des Heimes mit der näheren Umgebung
- die notwendigen finanziellen Ressourcen zur Realisierung einer gewünschten Heimkonzeption
- das notwendige Personal

...

3.4. Informationswesen

3.4.1. Erhebungsbereich und Fragestellungen

Informationen dienen der Verbesserung des Wissensstandes von Personen, die Entscheidungen durchzuführen haben. Die Informationen leiten ihre Bedeutung vom Beitrag ab, den sie zur Einleitung und Durchführung von Entscheidungen leisten (vgl. Grochla 1972a, 76 ff.).

Als Informationen werden in unserer Analyse jene Nachrichten (Mitteilungen) bezeichnet, die durch ihren Neuigkeitswert einen Wissenszuwachs für den Empfänger bedeuten und damit zu einem verbesserten Informationsstand führen. Der Informationsbegriff schliesst dabei zwei Aspekte ein: Die Tätigkeit des Informierens selbst sowie das Ergebnis dieser Tätigkeit, den Informationsstand.

Die Uebermittlung der Information von einem Sender zu einem Empfänger heisst Kommunikation. Zur Kommunikation gehört stets eine Sender-Empfänger-Beziehung. Die formale Gestaltung dieser Beziehung führt zum Kommunikationssystem in einer Organisation. Nebst der geplanten (formellen) Kommunikation gehören auch die nicht gesteuerten informellen Kommunikationen zum Kommunikationssystem.

Dem Informationsproblem wird in der heutigen Organisationsforschung eine zentrale Bedeutung beigemessen. Nach Kaufmann (1963, 7) sind es wachsende Informationsbedürfnisse und zunehmende Informationshindernisse, die die Aktualität der Informationsprobleme bedingen. Der Autor spricht u.a. von der Grösse, der Differenzierung und der Verwissenschaftlichung der Betriebe sowie von äusseren Faktoren (komplexe Umweltbeziehungen), die zu vermehrten Informationsproblemen geführt haben. Zusätzlich nennt er gesellschaftliche Entwicklungen, die zu wachsenden Informationsbedürfnissen beigetragen haben. Gemeint sind dabei jene Tendenzen der Demokratisierung und Emanzipation in der neuesten Gesellschaftsentwicklung, in deren Folge vermehrt eine offene Information und die Transparenz der Entscheidungsprozesse postuliert werden. Es gilt heute sowohl ein wachsendes Informationsbedürfnis zu befriedigen,

als auch Kommunikationssysteme aufzubauen, die einen optimalen Beitrag zur Erreichung gesetzter Ziele zu leisten vermögen. Vor dieser Situation steht auch die Organisation Heim.

Unsere Arbeit stellt die Frage nach der Funktionsfähigkeit des Informationswesens in der Organisation Jugendheim und untersucht die Ursachen von Informationsschwierigkeiten. Sie beinhaltet folgende Fragestellungen:

- Sind die Mitarbeiter über das Geschehen im Heim orientiert?
- Welches sind die Ursachen für den unbefriedigenden Informationsstand?

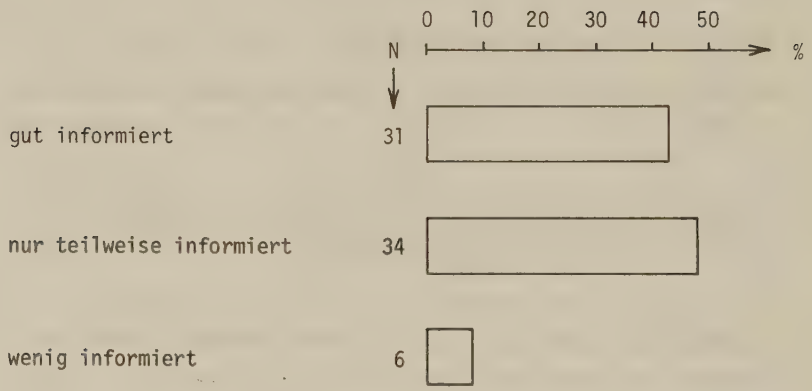
- Wie wird der einzelne Mitarbeiter von seinen Vorgesetzten und von anderen Mitarbeitern informiert?
- Welche zusätzlichen Informationen möchte der einzelne Mitarbeiter in Zukunft und von welcher Person möchte er diese?

- Funktioniert das Informationswesen richtig?

3.4.2. Ergebnisse

Tabelle 5

Werden Sie über die Vorgänge im Heim, die für Sie wichtig sind, informiert?



Die Ursachen für den unzureichenden Informationsstand werden auf unterschiedlichen Ebenen gesehen:

1. Ein Teil des Personals erklärt die Ursachen als Folge eines ungenügenden Informationswesens und kritisiert das bestehende formelle Informationssystem.

   - "Dieser Betrieb ist, was die Informationen betrifft, schlecht organisiert"
   - "Weil das Informationen-Geben und -Erhalten nicht klappt. Weil niemand das Ganze überblicken kann"
   - "Es ist mir möglich mich zu informieren, doch muss ich die Informationen selber holen, was nicht immer möglich ist, da Informationskanäle unklar sind"

2. Eine zweite Gruppe sieht das Problem speziell als Auswirkung der ungleichen Beurteilung der Informationen. Es wird bemerkt, dass es oft schwierig ist, wichtige Informationen von anderen Mitteilungen zu unterscheiden; nicht alle Mitarbeiter erachten es als notwendig, Vorfälle und Beobachtungen weiterzumelden.

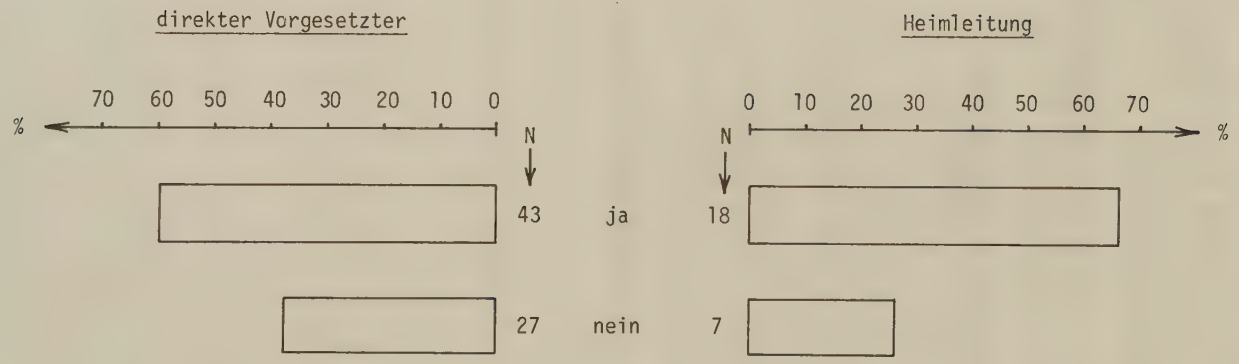
   - "Es ist schwierig, die wichtigen Informationen von anderen Informationen zu unterscheiden"
   - "Nicht alle Angestellten erachten es als notwendig, Vorfälle, Beobachtungen weiterzumelden"

3. Spannungen zwischen und innerhalb von Personalgruppen nennt eine dritte Gruppe als Ursache für die beschriebenen Schwierigkeiten.

   - "Angst vor Auseinandersetzungen"
   - "Der Grund ist die bestehende Kluft zwischen Erziehern und Arbeitserziehern"
   - "Angst vor Kompetenzüberschreitungen"

Tabelle 6[19]

Erhalten Sie von Ihrem direkten Vorgesetzten
und der Heimleitung genügend Informationen?



Bei den Informationen, die in Zukunft vom direkten Vorgesetzten und/oder von der Heimleitung gewünscht werden, haben sich vier Schwerpunkte herauskristallisiert:

1. Informationen über den Jugendlichen

   Gewünscht wird vermehrt Einsicht in die Akten, sowie Informationen über Aufnahme und Entlassung der Jugendlichen.

2. Informationen über die Aussenkontakte

   Es besteht das Bedürfnis, besseren Einblick in die geführten Aussenkontakte mit Eltern, Behörden, Trägerschaften usw. zu erhalten.

3. Informationen über die Gesamtorganisation des Heimes

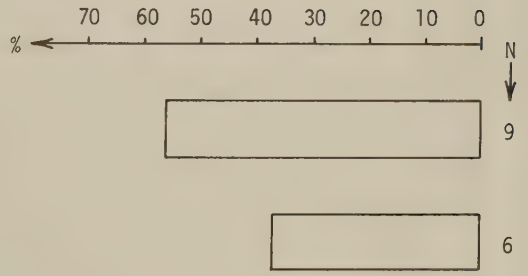
   Man wünscht, über Aenderungen der Heimkonzeption (Bauliches, Personelles usw.) informiert zu werden.

4. Informationen über das Personalwesen

   Es wird als wichtig erachtet, dass auch über Entscheide im Personalwesen, insbesondere über die Anstellung von neuen Mitarbeitern orientiert wird.

Tabelle 7[20]

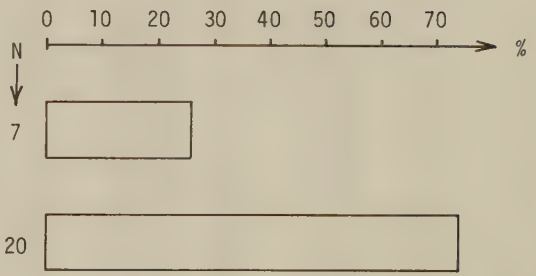
Erzieher: Erhalten Sie von den Arbeitserziehern genügend Informationen?



ja

nein

Arbeitserzieher: Erhalten Sie von den Erziehern genügend Informationen?



Die Arbeitserzieher möchten von den Erziehern (mehr) Informationen über:

1. Anamnese der Jugendlichen

   - "Lebenslauf der Zöglinge, warum die Zöglinge da sind"
   - "Genaueres über die mir zugeteilten Burschen"
   - "Informationen über geführte Eintritts-Gespräche"

2. Das Verhalten der Jugendlichen in der Freizeit und im Haus sowie die zu ergreifenden Massnahmen bei der Zusammenarbeit mit den Burschen

   - "Das Verhalten der Burschen in der Freizeit und im Haus"
   - "Sein Verhalten in der Erziehungsgruppe"
   - "Vor allem wie der Bursche, mit dem man zusammen arbeitet, zu behandeln ist"

3. Im übrigen wünschen die Arbeitserzieher allgemein einen besseren Informationsaustausch zwischen den beiden Personalgruppen.

   - "Es muss in allen Teilen noch viel besser werden, man weiss nichts voneinander"
   - "Gezieltere Informationen zwischen den beiden Gruppen"
   - "Informationen nicht über Umwege"

Die Erzieher möchten in Zukunft von den Arbeitserziehern (besser) orientiert werden über:

1. Das Verhalten der Jugendlichen am Arbeitsplatz

   - "Verhalten am Arbeitsplatz; Leistungen und Motivation, Sauberkeit am Arbeitsplatz. Wird der Jugendliche am Arbeitsplatz akzeptiert, usw."

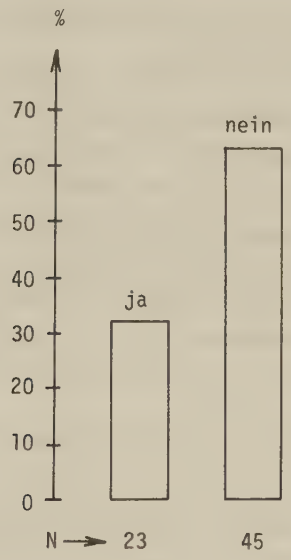
- "Momentane Schwierigkeiten mit den Zöglingen oder auch festgestellte Fortschritte"
- "Aussergewöhnliche Beobachtungen bei den Burschen"

2. Auch die Erzieher fordern einen vermehrten Informationsaustausch zwischen den beiden Personalgruppen.
   - "Genauere Informationen; Zusammenarbeit Bude - Gruppe"
   - "Rechtzeitige Information zwischen den beiden Gruppen"
   - "Bessere Information über allgemein Organisatorisches"

Abschliessend wurde im Bereich Information nach einer allgemeinen Beurteilung des Informationswesens sowie nach Möglichkeiten der Verbesserung des bestehenden Informationssystems gefragt.

Tabelle 8

Glauben Sie, dass das Informationswesen im Heim richtig funktioniert?



Vorschläge für Veränderungen beim Informationssystem sind sowohl auf den strukturalen als auch auf den personalen Ansatz ausgerichtet. Die Mitarbeiter sehen die Möglichkeit der Veränderung:

1. Bei der Verbesserung des gegenwärtigen formellen Informationssystems (struktural er Ansatz).

   - "Mehr Personalzusammenkünfte"
   - "Häufigere Aussprachen mit der Heimleitung und den Personalgruppen"
   - "Bessere Information von unten nach oben und von oben nach unten"

- "Klarerer Informationsfluss durch klare Strukturen"
- "Es sollte umschrieben sein, über was an welcher Stelle informiert wird"

2. Bei der Auseinandersetzung mit Schwierigkeiten beim Personal: gefordert werden eine bessere Zusammenarbeit, mehr Kooperation, Teamarbeit und gegenseitiges Vertrauen (personaler Ansatz).

- "Es gibt Personalprobleme, die in den bestehenden Informationssitzungen zu Blockaden führen, so dass nicht gemeinsam nach geeigneter Zusammenarbeit gesucht werden kann"
- "Teamarbeit, nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten"
- "Man sollte unter den Angestellten offen und ehrlich sein"
- "Mehr Vertrauen und Zusammenarbeit"

3.4.3. Kommentar

Die in Tabelle 5 dargestellten Ergebnisse geben Hinweise auf den Informationsstand der einzelnen Mitarbeiter; sie signalisieren vorhandene Informationslücken. Die Ursachen für den mangelnden Informationsstand werden auf verschiedenen Ebenen gesehen. Im Ursachenkatalog (S. 86 - 87) sind das formelle Informationssystem sowie Spannungen beim Heimpersonal aufgeführt. Im weiteren werden die Mängel als Auswirkungen der unterschiedlichen Beurteilung der Bedeutung von Informationen gesehen. Die Ergebnisse von Tabelle 6 verweisen auf einen ungenügenden Informationsfluss auf der vertikalen Ebene (zwischen Vorgesetzten und Untergebenen), die von Tabelle 7 auf ungenügenden Informationsfluss auf der horizontalen Ebene (zwischen Erziehern und Arbeitserziehern). Die von den erzieherisch Tätigen in Zukunft gewünschte Berichterstattung (S. 89 - 92) zeigt, welche Informationen fehlen bzw. welche Informationen als wichtig erachtet werden. Die Resultate der Tabelle 8 schliesslich nennen Vorschläge für die Veränderung des bestehenden Informationswesens (S. 93 - 94).

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse stellen sich einige wichtige organisatorische Fragen und Ueberlegungen, die auch für die Organisation Jugendheim von Bedeutung sind:

- Welche Informationen sind notwendig, damit der einzelne Mitarbeiter seine Aufgaben erfüllen kann?
- Wie und wo können diese Informationen beschafft werden?
- Welche Informationswege werden dabei zur Weiterleitung benützt?
- Wie kann überprüft werden, ob die richtigen Informationen ankommen, verstanden werden und für zutreffende Entscheidungen wirksam werden?

Antworten auf diese Fragen sollen dazu beitragen, das zentrale Informationsproblem in einer Organisation - die Vermittlung der richtigen Information zur richtigen Zeit in der geeigneten Form an die richtige Person, um dort das Handeln im Hinblick auf die Erreichung gesetzter Ziele zu beeinflussen - einer optimalen Lösung zuzuführen (vgl. Kaufmann 1963, 21 ff.).

Die in der vorliegenden Organisationsanalyse festgestellten Informationsprobleme haben bei den Feedback-Aktivitäten zu Fragestellungen geführt, wie sie sich im Alltag bei der praktischen Lösung von Informationsproblemen zeigen:

- Wer besorgt die Beschaffung von Informationen?
- Gibt es eine Stelle der Informationsspeicherung bzw. der Informationsverteilung?
- Welche Informationen werden innerhalb der Organisation, welche ausserhalb der Organisation beschafft?
- Welches sind Informationen für den eigenen Aufgabenbereich, welches Informationen über andere Aufgabenbereiche, Abteilungen, welches Informationen über die Gesamtorganisation, über die Umwelt ...?
- Sind die Informationswege, die Informationsmittel, die Informationszeiten festgelegt?
- Ist gewährleistet, dass Informationsaustausch und Informationsverarbeitung möglich sind?

- Wird die Informationsverarbeitung zweckmässig vorgenommen, inhaltlich richtig, klar und eindeutig, der Form nach dem Empfänger angepasst ...?

Brauchbare Antworten auf diese und andere Problem- und Fragestellungen erfordern eine genaue Analyse der Ursachen für die dargelegten Informationsschwierigkeiten. Unsere hier aufgenommene Problemsicht unterscheidet sich dabei nicht von der Ursachensicht in anderen Organisationen. Der von Scheitlin (1971, 101 ff.) aufgeführte Katalog oft konstatierter Informationsmängel ist weitgehend identisch mit den hier vorgelegten Informationsproblemen. Den genannten Ursachenkatalog hat Kaufmann (1963, 12) in vier Gruppen gegliedert. Diese Einteilung dient zur Diskussion unserer Sicht der Probleme.

Ursachenkatalog (nach Kaufmann)[21]

Menschliche Ursachen

- Mangel an Vertrauen
- Rivalität
- Angst vor Kritik
- Schlechtes Einvernehmen

Arbeitstechnische Ursachen

- Unkenntnis vorhandener Informationsquellen
- Zeitmangel
- Häufige Abwesenheit und ungenügende Stellvertretung

Organisatorisch-führungsmässige Ursachen

- Mangelnde Abklärung der Informationsbedürfnisse
- Mangelhafte Aufgaben- und Kompetenzabgrenzungen
- Zu lange oder fehlende Informationswege

Kommunikative Ursachen

- Unfähigkeit zuzuhören
- Mangelndes Einfühlungsvermögen
- Unrichtige Informationsauswahl und -weitergabe

Zu den "Menschlichen Ursachen" führt Kaufmann (1963, 13) u.a. aus:

"Menschliche Spannungen erschweren die Information auf zweifache Weise: Erstens wird ein Informationssender, bei dem das Vertrauen zum Informationsempfänger fehlt, seiner Informationspflicht nicht oder nur teilweise nachkommen; anderseits wird der Empfänger wenig bereit sein, Informationen von einem Sender anzunehmen und für richtig und vollständig anzusehen, zu dem er kein Vertrauen hat."

Bei den Feedback-Aktivitäten haben die Mitarbeiter die menschlichen und kommunikativen Ursachen von Informationsproblemen stark aktualisiert. Einerseits sind mangelndes Vertrauen, Rivalität und die Unfähigkeit zuzuhören als Schwierigkeiten genannt worden, die die für eine wirkungsvolle Information notwendige Kommunikation erschweren oder verunmöglichen. Anderseits wurde die ungleiche Beurteilung der Bedeutung von Informationen als Problemkreis stark hervorgehoben (vgl. die Ursachensicht S. 87). Es sei hier dazu erwähnt, dass die Erwägung, welche Informationen "wichtig" sind, beim Sender wie beim Empfänger stattfindet, wobei sowohl sachlich-objektive wie subjektive Ueberlegungen mitspielen. Ob eine Information als wichtig erachtet und weitergegeben wird bzw. ob eine Kommunikation stattfindet, hängt von einer Reihe von Aspekten ab. Zu nennen wären hier u.a.

- Die Beziehung des Senders zum Inhalt der Information
- Die Wahl des Informationsmittels
- Die Beziehung des Senders zum Empfänger
- Die Aufnahmefähigkeit und Aufnahmebereitschaft des Empfängers
- Die Beziehung des Empfängers zum Inhalt der Information
- Die Beziehung des Empfängers zum Sender

Auf der Ebene der arbeitstechnischen Ursachen schafft der Zeitmangel Probleme. Oft steht für den Informationsaustausch und die Informationsverarbeitung zuwenig Zeit zur Verfügung. Auch entstehen bei der Arbeitsablösung - wenn ein Mitarbeiter seinem Kollegen eine Aufgabe weitergibt - Schwierigkeiten. Die mündliche Weitergabe ist nicht immer möglich, die schriftliche oft unvollständig. Im Hinblick auf die organisatorisch-führungsmässigen Ursachen steht die Ueberprüfung der Informationswege sowie die Abklärung der Informationsbedürfnisse im Vordergrund.

Für die Lösung der hier diskutierten Informationsprobleme gibt es keine Patentrezepte. Auch bei Einsatz der verschiedensten Lösungsmodelle gilt es, Informationsprobleme stets wieder von neuem zu bewältigen. Dies macht die Anstrengungen aller Mitarbeiter notwendig. Für den Erziehungsbereich ist zu bedenken, dass ein schlecht funktionierendes Informationswesen zwangsläufig zu unkoordinierten und widersprüchlichen Erziehungshandlungen führt. Eine solche Situation aber erschwert oder verunmöglicht die notwendige methodische Erziehungsarbeit - ein zielgerichtetes und reflektiertes Handeln.

3.5. Konferenzen / Mitarbeiterbesprechungen

3.5.1. Erhebungsbereich und Fragestellungen

Was Konferenzen im Heim als Aufgabenstellung haben, welche Themen an solchen Sitzungen zur Diskussion stehen, welche Bedeutung dem Konferenzwesen beigemessen wird, ist nicht zum voraus bestimmbar und lässt sich nur am einzelnen Heim überprüfen. In der Literatur über Heimerziehung wird das Konferenzwesen unter verschiedenen Aspekten diskutiert (vgl. z.B. Müller-Kohlenberg 1972, 86 ff.).

Bleicher (1969, 856) definiert Konferenzen im Rahmen betriebswirtschaftlich-organisatorischer Ueberlegungen als "eine Form der Betätigung mehrerer Personen (Gruppenarbeit), die ihr Wissen, ihre Erfahrungen, Ideen und Meinungen zu einer gemeinsam interessierenden Fragestellung mündlich austauschen. Dieser Austausch geschieht durch eine Diskussion, die aufgrund ihrer Zweckbezogenheit mehr als nur ein Gespräch ist."

Zur Ermittlung des bestehenden bzw. des gewünschten Konferenzwesens wurde folgender Sachverhalt erfragt:

- Welche Konferenzen finden statt, wie oft, über welche Themen, Fragen und Probleme wird an diesen Konferenzen gesprochen?
- Führt die Konferenzarbeit zu Ergebnissen,erfüllen die Konferenzen ihre Aufgabe?
- Warum sind die Konferenzen nicht erfolgreich?
- Sollen die Konferenzen weitere Aufgaben erfüllen, sollen bestimmte Angelegenheiten vermehrt in den Konferenzen behandelt werden?
- Ueber welche Themen sollte an diesen Konferenzen gesprochen werden?

3.5.2. Ergebnisse

Das bestehende Konferenzwesen ist in den einzelnen Heimen sehr unterschiedlich konzipiert. Eine genauere Analyse lässt sich nur individuell, auf das einzelne Heim bezogen durchführen. Es sei hier lediglich auf festgestellte Gemeinsamkeiten hingewiesen. Zu erwähnen ist, dass in allen untersuchten Heimen regelmässig Mitarbeiterbesprechungen stattfinden. Es stehen dabei zwei Konferenzthemen deutlich im Vordergrund:

1. Organisatorische Probleme

   Aktuelle Fragen, Tagesablauf, Arbeitsverteilung, besondere Vorkommnisse ...

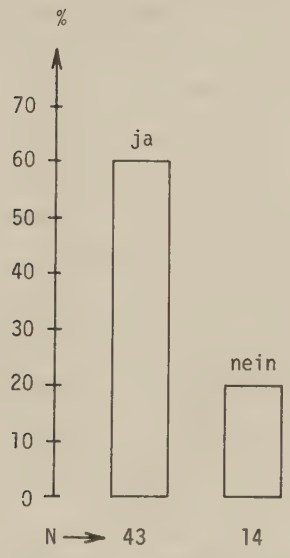
2. Pädagogische Fragen

   Fallbesprechungen, Erziehungsmassnahmen, Erziehungsplanung ...

Dabei scheint es - und dies wird durch die Feedback-Erfahrungen bestätigt -, dass die Konferenzzeit stark von organisatorischen Problemen und Fragestellungen beansprucht wird.[22]

Tabelle 9

Glauben Sie, dass - im ganzen gesehen - diese Konferenzen, an denen Sie teilnehmen, erfolgreich sind?



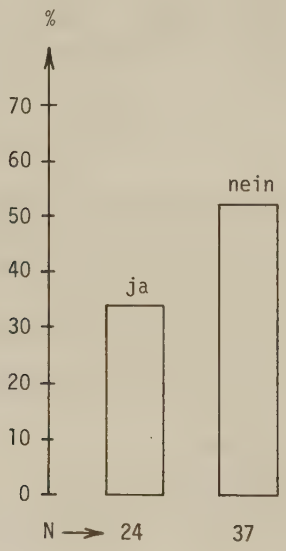
Als Gründe für eine nicht effiziente Konferenzarbeit werden erwähnt:

1. Mangelnde Vorbereitung, ungenügende und unzulängliche Gestaltung und Durchführung dieser Sitzungen.

2. Die Ursachen werden als Folge der Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit des Personals gesehen. Es wird darauf hingewiesen, dass es dort, wo Konflikte zuwenig ausgetragen werden bzw. das gegenseitige Vertrauen fehlt, auch zu Schwierigkeiten bei der Konferenzarbeit kommt.

Tabelle 10

Sollte an diesen Konferenzen über Themen (Fragen, Probleme) gesprochen werden, die bis jetzt nicht oder nur selten zur Diskussion standen?



Nach Meinung der erzieherisch Tätigen sind es vor allem drei Themenbereiche, die in Zukunft (vermehrt) Gegenstand von Konferenzdiskussionen sein sollten:

1. Gewünscht werden vermehrt Auseinandersetzungen mit der Erziehungsplanung, mit Erziehungskonzepten und Behandlungsmethoden.

2. Wichtig erscheint, dass an diesen Konferenzen auch über Personalprobleme gesprochen wird. Als Stichworte werden genannt:

   - "Probleme unter den Angestellten"
   - "Beziehungen zwischen den Mitarbeitern"
   - "Zusammenarbeit mit der Heimleitung"

3. Ein dritter Themenbereich betrifft die Organisationsstruktur. Als Problemstellungen stehen die Aufgaben- und Kompetenzzuteilung sowie das Informationswesen im Vordergrund.

3.5.3. Kommentar

Die Kritik an der Vorbereitung, Gestaltung und Durchführung von Besprechungen führt zu Fragen der Konferenztechnik. Es sei in diesem Zusammenhang auf einige Punkte hingewiesen, die bei der Vorbereitung und Durchführung von Konferenzen wichtig sind. Bedingungen erfolgreicher Konferenzarbeit sind u.a.:

- Eine klare Aufgabenstellung und Kompetenzabgrenzung
- Fundierte Konferenzvorbereitung (Traktandenliste, Unterlagen)
- Strukturierter Ablauf der Sitzung: Darstellung der Problemlage, Aufnahme der Ideen und Meinungen der Teilnehmer, Aufarbeitung der unterschiedlichen Sichtweisen, Herausarbeitung von Lösungsmöglichkeiten, klare Darstellung der erreichten Ergebnisse
- Festlegung der daraus folgenden Handlungsschritte, Durchführung und Kontrolle
- Bereitschaft und Fähigkeit zur konstruktiven Zusammenarbeit

Eine gute materielle Vorbereitung und didaktisches Geschick bei der Gestaltung und Durchführung einer Konferenz reichen nicht aus, wenn bei den Konferenzmitgliedern eine positive erfolgversprechende Grundhaltung fehlt, und die Zusammenarbeit durch Konflikte erschwert oder verunmöglicht wird. Die Bereitschaft und die Fähigkeit der Zusammenarbeit bilden in diesem Sinne die Grundlage für eine erfolgreiche Konferenztätigkeit.

Das Bedürfnis, an den Konferenzen vermehrt pädagogische Probleme und Personalprobleme aufzuarbeiten, kann dahin interpretiert werden, dass - wie bereits erwähnt - die Konferenzzeit stark durch organisatorische Fragen beansprucht wird, so dass z.B. für die Ausarbeitung von Erziehungsplänen, für

die gemeinsame Auseinandersetzung mit Zielen und Methoden, für Fragen der Zusammenarbeit, für die Aufarbeitung von Konflikten usw. eher zuwenig Zeit zur Verfügung steht. Der Wunsch nach (vermehrter) Auseinandersetzung mit der Erziehungsplanung wurde bereits im Aufgaben- und Kompetenzbereich angemeldet (vgl. Abschnitt 3.3.). Aus den Feedback-Aktivitäten lassen sich die gewünschten Auseinandersetzungen mit pädagogischen Problemen auch dahin verstehen, dass die Sitzungen nicht nur als Informationsorgan, sondern auch als Organe der Willensbildung und Entscheidung verstanden werden möchten; es soll an diesen Konferenzen nicht nur informiert, in verstärktem Masse sollen gemeinsame Entscheidungen vorbereitet und Entscheidungen getroffen werden.

Bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten für die aufgezählten Probleme dürften der strukturale und der personale Ansatz von Bedeutung sein. So können bei der Aufarbeitung der Personalprobleme speziell psychologische (gruppendynamische) Methoden angezeigt sein. Die referierten Probleme der Organisationsstruktur dagegen scheinen vorerst auf den strukturalen Ansatz ausgerichtet zu sein. Als wichtig erachten wir, dass auch hier die verschiedenen Probleme in ihrer Wechselwirkung gesehen werden. Wenn z.B. Konferenzen vermehrt als Organe der Willensbildung eingesetzt werden sollen, so lässt sich diese Absicht nur realisieren, wenn gleichzeitig vorhandene Personalprobleme aufgearbeitet werden. Ansonsten ist eine gemeinsame Willens- und Entscheidungsbildung kaum möglich.

3.6. Organisationsziele

3.6.1. Erhebungsbereich und Fragestellungen

Nach Etzioni (1971, 15) erfüllen die Ziele einer Organisation mehrere Aufgaben: "Sie geben mit den angestrebten Ergebnissen die Richtung an, die die Organisation einschlägt. Auf diese Weise wird die Richtschnur für die Tätigkeit der Organisation gegeben. Die Ziele sind aber auch eine Quelle der Legitimität, welche die Tätigkeiten der Organisation und sogar ihre ganze Existenz rechtfertigen. Weiterhin dienen die Ziele als Massstab, an dem die Mitglieder einer Organisation und auch die Aussenstehenden den tatsächlichen Erfolg, d.h. ihre Wirksamkeit und ihre Leistungsfähigkeit, ablesen können ..."

In der Literatur lassen sich bezüglich der Organisationsziele mindestens zwei verschiedene Begriffsverständnisse unterscheiden, eine Begriffsdefinition im Rahmen der systemtheoretisch-kybernetischen Betrachtungsweise und eine Begriffsdefinition in einem entscheidungstheoretisch ausgerichteten Konzept. Bei der systemtheoretisch-kybernetischen Variante ergeben sich die Organisationsziele aus den kybernetischen Eigenschaften eines Systems. Aus dem Systemverhalten lassen sich dabei die Systemziele ohne Berücksichtigung der in diesem System Tätigen und ihrer Bedürfnisse und individuellen Zielsetzungen erkennen und beschreiben. Bei den entscheidungstheoretischen Ansätzen werden die Organisationsziele mit den individuellen Zielen von Organisationsmitgliedern gleichgesetzt. Die Organisationsziele können dabei identisch mit den Zielen eines Organisationsmitgliedes sein (z.B. dem Eigentümer einer Unternehmung) oder aber sie sind als Produkte von Zielfindungsprozessen, an denen mehrere Personen (Systemmitglieder und/oder Personen, die mit dem System in Beziehung stehen) beteiligt sind, aufzufassen (vgl. Kirsch 1969, 665 ff.).

Die im theoretischen Teil der Arbeit skizzierten Ansätze einer interdisziplinären Organisationstheorie vertreten unterschiedliche Auffassungen über das Wesen und die Bedeutung von Zielen. So wird z.B. in der klassischen Or-

ganisationstheorie das Ziel der Unternehmung als das Ziel des Unternehmers oder Eigentümers verstanden und als Gewinn, Produktivität und Wirtschaftlichkeit definiert. Die persönlichen Ziele der Organisationsmitglieder stimmen dabei mit den Zielen der Unternehmung überein. Der Macht-Ausgleichs-Ansatz wiederum fordert die Verteilung der Macht, die Anpassung der Organisationsstrukturen an die Bedürfnisse und Ziele der Mitglieder, damit diese bei der Realisierung der Unternehmungsziele auch ihre eigenen Ziele verwirklichen können.

In der Organisationssoziologie werden als Organisationsziele die tatsächlich angestrebten Ergebnisse (Output), die eine Organisation erreichen will, verstanden. Zu unterscheiden von den Organisationszielen sind die Ziele des Organisierens innerhalb eines Systems. Diese Ziele sind als Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu begreifen. Als Organisationsziele werden also nur jene Zielsetzungen bezeichnet, die faktisch als Richtschnur für die Tätigkeiten und Entscheidungsprozesse in der Organisation verbindlich sind. Von diesen Zielen sind nach Mayntz (1963, 65) die Werthaltungen (Wertklima) der einzelnen Organisationsmitglieder, die keine Organisationsziele darstellen, aber möglicherweise auf die vorhandenen Ziele Einfluss nehmen, abzuheben.

Im Zentrum unserer Zielanalyse steht die Befragung der pädagogischen Mitarbeiter nach ihren persönlichen Zielvorstellungen. Die primäre Ausrichtung der Analyse auf diese Zielsetzungen geht von der Annahme aus, dass vorhandene Zielkonflikte im Heim vor allem auch als Folge unterschiedlicher individueller Zielvorstellungen zu verstehen sind. Die Resultate und die Feedback-Sitzungen haben diese Annahme bestätigt. Die erzieherisch Tätigen haben zu folgenden Fragen Stellung genommen:

- Was sollen die Jugendlichen im Heim lernen?
- Stimmen die persönlichen Vorstellungen mit den Vorstellungen anderer Personen überein?
- Welches sind die Gründe für vorhandene unterschiedliche Vorstellungen?

3.6.2. Ergebnisse

Die offene Fragestellung: Was sollen nach Ihrer Meinung erziehungsschwierige Jugendliche während des Aufenthaltes im Heim vor allem lernen? - ergab bei der Gruppe der Erzieher andere Antworten als bei der Gruppe der Arbeitserzieher.

Die Klassifikation der Antworten der Erzieher hat zu drei Schwerpunkten geführt:[23]

1. Erziehung zur Selbständigkeit (Selbstbewusstsein), Selbstfindung, Selbstvertrauen)
   - "Sich selber finden - selbständig, belastungsfähig und lebensfähig werden in Beruf und Freizeit"
   - "Anerkennung der eigenen Persönlichkeit"
   - "Zuerst einmal sich selber kennen lernen, sich selber erfahren und entfalten"
   - "Selbstbewusstsein, sich als Person mit Schwierigkeiten erkennen und anerkennen, Selbstvertrauen"
   - "Selbständigkeit und Selbstsicherheit"

2. Aufbau einer verbesserten Beziehungsfähigkeit (soziale Kompetenz)
   - "Soziale Formen des Zusammenlebens lernen"
   - "Beziehungsfähigkeit verbessern, Beziehungsverhalten lernen"
   - "Partnerschaftliche Beziehungen (Mann-Frau) lernen"
   - "Lernen Beziehungen aufzubauen"

3. Fähigkeit zur Konfliktbewältigung

- "Besser mit Konflikten umgehen zu können"
- "Problembewältigung verbessern"
- "Konflikte regeln - nicht mit Flucht reagieren"
- "Konflikte austragen"

Weitere Zielvorstellungen der Erzieher sind ausgerichtet auf den Beruf (Berufswahl abklären, Förderung der beruflichen Möglichkeiten) und auf die Freizeitgestaltung (lernen mit der Freizeit umgehen). Schliesslich werden auch Zielsetzungen genannt, die auf die Einordnung (Anpassung) in die Gesellschaft ausgerichtet sind.

Bei den Zielvorstellungen der Arbeitserzieher lassen sich ebenfalls drei Schwerpunkte feststellen:

1. Richtiges, selbständiges, normales, geregeltes Arbeiten

- "Regelmässiges Arbeiten"
- "Selbständigkeit bei der Arbeit"
- "Wille zum Arbeiten"
- "Richtig zu arbeiten"
- "Einer geregelten Arbeit nachgehen"
- "Normales Arbeiten"

2. Anstand, Pünktlichkeit, Sauberkeit, Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Zuverlässigkeit

- "Anstand, Aufrichtigkeit"
- "Anständig zu sein, pünktlich zu sein, sauber zu sein"
- "Anständiges Verhalten, Pünktlichkeit, Durchhaltewillen"
- "Pünktlichkeit, Ausdauer und Anstand"

3. Anpassung an die Gesellschaft

- "Sich einordnen in die Gesellschaft"
- "Einordnen ins Ganze"
- "Arbeit und Leben in der Gemeinschaft"
- "Freude an einem normalen bürgerlichen Leben"

Weitere Zielvorstellungen sind wie schon bei den Erziehern ausgerichtet auf den Beruf (Berufsausbildung, Berufslehre) und auf die Freizeitgestaltung (Freizeit nutzvoll verbringen).

Tabelle 11

Stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen Ihres direkten Vorgesetzten und der Heimleitung - im ganzen gesehen - überein?

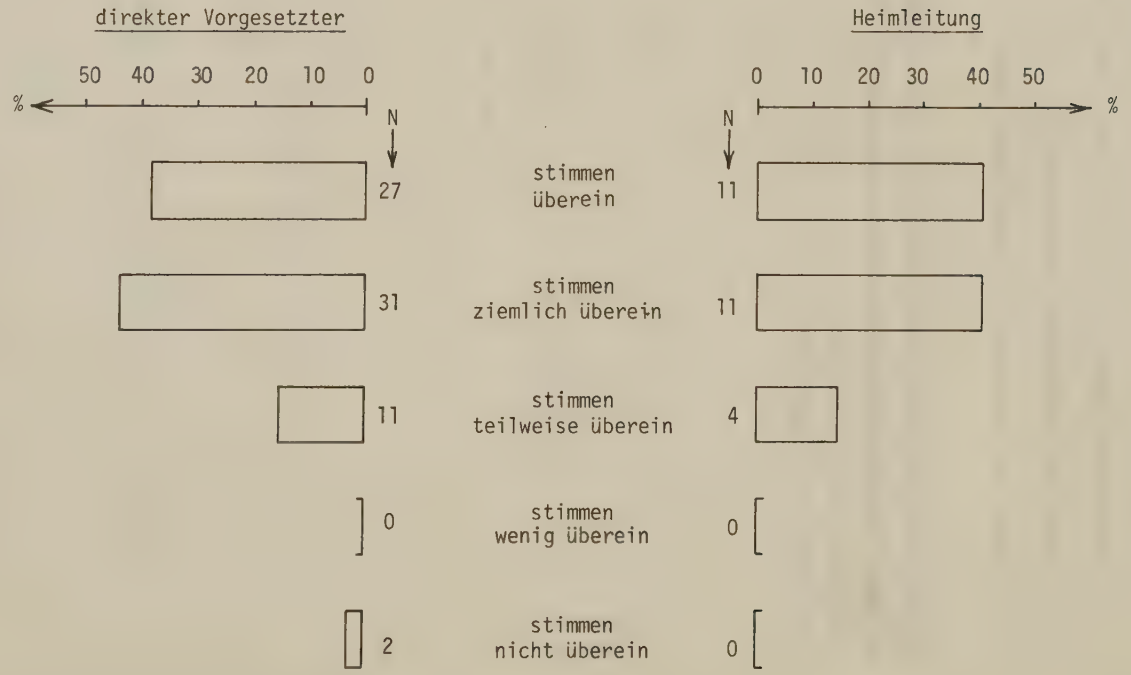
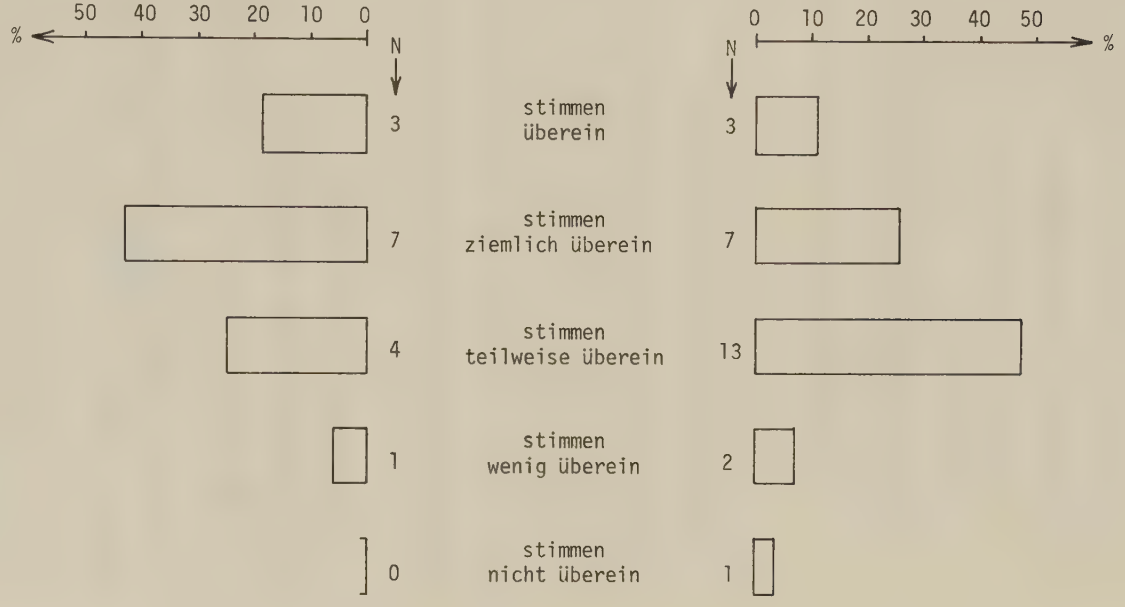


Tabelle 12

Erzieher: Stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen der Arbeitserzieher - im ganzen gesehen - überein?

Arbeitserzieher: Stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen der Erzieher - im ganzen gesehen - überein?



Als Ursachen für die unterschiedlichen Zielvorstellungen sowohl zwischen Erziehern und Arbeitserziehern als auch zwischen Mitarbeitern und dem direkten Vorgesetzten und/oder der Heimleitung werden genannt:

1. Weltanschauung / Lebensauffassung

   - "Verschiedene Wertvorstellungen, entgegengesetzte Weltanschauung"
   - "Weil die Lebensansichten und die Wertvorstellungen teilweise völlig verschieden sind"
   - "Andere Grundeinstellung"

2. Die verschiedenen Zielvorstellungen werden als Folge mangelnder Zusammenarbeit und Information gesehen.

   - "Zuwenig Kontakt mit einzelnen Mitarbeitern"
   - "Zuwenig direkten Kontakt mit den Arbeitserziehern"
   - "Die Erziehungsziele werden nicht diskutiert"

3. Die unterschiedlichen Vorstellungen beziehen sich auf Erziehungsmethoden und -massnahmen.

   - "Die Strafen sind zu human"
   - "Das Personal ist zu nachgiebig"
   - "Am Arbeitsplatz ist man mit den Jugendlichen zuwenig streng"

Als weitere Ursachen für unterschiedliche Zielvorstellungen zwischen Erziehern und Arbeitserziehern werden zudem aufgezählt:

Von den Arbeitserziehern

- "Theorien der Erzieher taugen in der Praxis wenig"
- "Die Erzieher leben auf einer anderen Stufe als die Arbeitserzieher; somit sind auch ihre Auffassungen vom Leben anders"

Von den Erziehern

- "Mangelnde theoretische Kenntnisse bei einzelnen Arbeitserziehern"
- "Langjährige Mitarbeiter (Arbeitserzieher) sind schwer von Erneuerungen - vor allem wissenschaftlicher Natur - zu überzeugen"

3.6.3. Kommentar

Die pädagogischen Zielvorstellungen der Erzieher orientieren sich vornehmlich an der Persönlichkeit des Jugendlichen; die Zielsetzungen sind auf die Entwicklung und Entfaltung der individuellen Anlagen ausgerichtet. Die postulierten Ziele entsprechen weitgehend Zielvorstellungen, wie sie in der aktuellen pädagogischen Diskussion im Vordergrund stehen. Ein grosser Teil der formulierten Ziele ist durch ein hohes Abstraktionsniveau gekennzeichnet.

Die Arbeitserzieher nennen Zielvorstellungen, bei denen Arbeitsverhalten, Anpassung an die Gesellschaft und charakterliche Eigenschaften der Jugendlichen im Vordergrund stehen. Es handelt sich bei diesen Zielvorstellungen vor allem um die Umschreibung alltäglicher, praktischer Lebens- und Arbeitstugenden des bürgerlichen Tugendkataloges wie Ordnung, Arbeitsamkeit, Pünktlichkeit und Fleiss (vgl. Bollnow 1958, 31-65).

Zeigt sich in der Tabelle 11 eine recht hohe Uebereinstimmung der Zielvorstellungen der Untergebenen mit den Zielvorstellungen der Vorgesetzten, so wird in der Tabelle 12 das Vorhandensein unterschiedlicher Vorstellungen zwischen Erziehern und Arbeitserziehern bestätigt. Unterschiedliche Vorstellungen werden dabei von den Arbeitserziehern stärker betont.

Nach Scherpner (1976, 194-197) führen verschiedene pädagogische Ausbildungen zu "Wertsystemkonflikten": "... weniger ausgebildete Mitarbeiter neigen eher zu Erziehungszielen der Anpassung, besser ausgebildete orientieren sich stärker an den Bedürfnissen der Klienten ...". Auch Müller-Kohlenberg (1972, 49) kommt zum Ergebnis, dass sich zwischen pädagogisch ausgebildeten und unausgebildeten Erziehern hinsichtlich der Erziehungsvorstellungen deutliche Unterschiede zeigen: "... Die ausgebildeten Erzieher sehen als Ziel ihrer Tätigkeit häufiger die Entwicklung und Entfaltung der individuellen Anlagen der Jugendlichen an, während sich die weniger ausgebildeten Erzieher stärker an Unterordnung, Anpassung oder an Leerformeln orientieren ...".

Aufgrund der Feedback-Erfahrungen kann festgestellt werden, dass sogenannte "Wertsystemkonflikte" vor allem zwischen der Gruppe der Erzieher und der Gruppe der Arbeitserzieher bestehen. Allerdings ist bei der Interpretation der dargelegten Zielvorstellungen auf mehrere Problemaspekte zu achten. Wie bereits der Ursachenkatalog (S.112 - 113) zeigt, sind die ungleichen Zielvorstellungen nach Meinung der erzieherisch Tätigen nicht nur aufgrund verschiedener Ausbildungen zu erklären. Die Besprechungen der genannten Zielsetzungen mit den beiden Personalgruppen hat aufgezeigt, dass die Unterschiede u.a. als Ausdruck vorhandener Generationenkonflikte zu verstehen sind.[24] Bei den Diskussionen wurde im weiteren die Auffassung vertreten, dass sich verschiedene Ziele nicht inhaltlich, sondern nur in der Formulierung unterscheiden: Fachsprache der Erzieher - Alltagssprache der Arbeitserzieher. Auch wurde betont, dass oft nicht das "Wohin" (das Ziel), sondern das "Wie" (Methoden und Massnahmen) Anlass zu Auseinandersetzungen zwischen den beiden Personalgruppen bildet.

Ob die Arbeitserzieher eine repressivere Erziehung praktizieren als die Erzieher, wie dies Müller-Kohlenberg (1972, 49) zwischen pädagogisch ausgebildeten und pädagogisch nur behelfsmässig ausgebildeten Erziehern festzustellen glaubt, lässt sich aus dem vorliegenden Material und den Feedback-Erfahrungen nicht ableiten. Tatsache ist, dass unterschiedliche Vorstellungen bestehen. Dass dadurch immer wieder Konflikte entstehen, die die Erziehungsarbeit belasten, wurde in den Diskussionen nicht bestritten.

Wir stimmen mit Scherpner (1976, 196) überein, dass solche "... Wertsystemkonflikte erkannt und bearbeitet werden müssen, ohne den Anspruch, hier unbedingt Konsens herstellen zu wollen ...". Es ist aber nicht zu übersehen, dass eine Heimkonzeption, die Auskunft über Ziele und Methoden der Erziehungsarbeit gibt, wohl nur dann realisiert werden kann, wenn beim Personal und der Heimleitung bezüglich einiger grundsätzlicher Wert- und Zielvorstellungen ein Konsens hergestellt werden kann. Die Aufarbeitung einer gemeinsamen Handlungsgrundlage kann dabei nicht als einmalige Aufgabe gesehen werden, sondern ist als stetiger Prozess zu verstehen.[25]

3.7. Zusammenarbeit

3.7.1. Erhebungsbereich und Fragestellungen

Eine gute Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern, Untergebenen und Vorgesetzten und zwischen den Personalgruppen wird hier als eine wichtige Voraussetzung für die Realisierung pädagogischer Konzeptionen und für die Erreichung der gesetzten Ziele angesehen. Sie soll unter anderem die gemeinsame Fassung und Durchführung von Entscheidungen und die Koordination von Massnahmen ermöglichen. Eine fehlende oder ungenügende Zusammenarbeit dürfte u.a. dazu führen, dass:

- die eben genannten Entscheidungen und Massnahmen der einzelnen Mitarbeiter nicht aufeinander abgestimmt sind,
- die Jugendlichen dadurch stets mit widersprüchlichen pädagogischen Aktionen (Entscheidungen und Massnahmen) konfrontiert werden,
- die Jugendlichen wie auch die erzieherisch Tätigen dadurch verunsichert werden,
- ein solches Erziehungsfeld bzw. eine solche Erziehungsarbeit weder als geplante Konzeption einer Heimerziehung noch als zielgerichtete methodische Arbeit verstanden werden kann.

Den erzieherisch Tätigen sind im Bereich Zusammenarbeit die folgenden Fragen unterbreitet worden:

- Wie wird die Zusammenarbeit des Heimpersonals im allgemeinen beurteilt?
- Wie arbeitet der einzelne Mitarbeiter mit seinen Vorgesetzten und mit anderen Mitarbeitern zusammen?
- Welche Schwierigkeiten bestehen im Bereich der Zusammenarbeit?
- Welche Massnahmen sind notwendig, damit die Zusammenarbeit besser wird?

3.7.2. Ergebnisse

Tabelle 13

Wie beurteilen Sie - im ganzen gesehen - die Zusammenarbeit des Personals in Ihrem Heim?

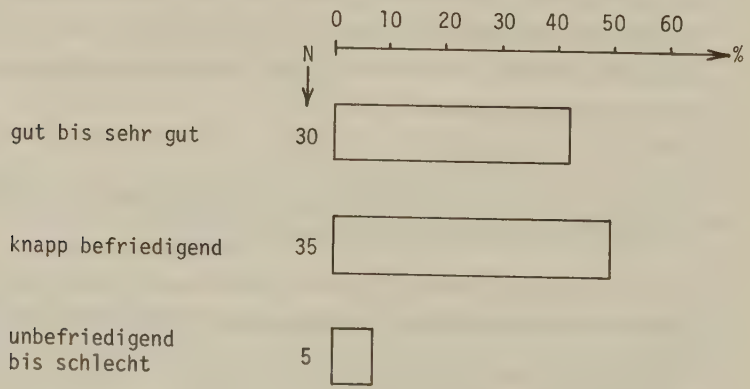


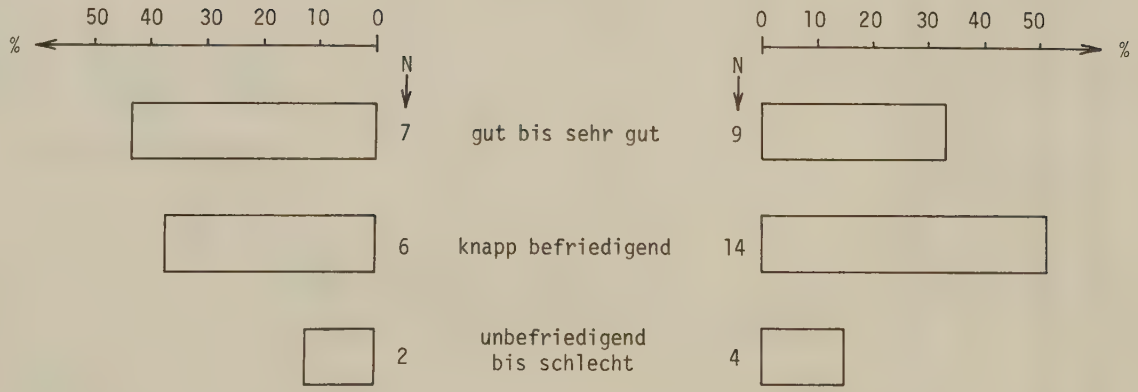
Tabelle 14

Wie arbeiten Sie mit Ihrem direkten Vorgesetzten
und der Heimleitung zusammen?

Tabelle 15

Erzieher: Wie arbeiten Sie mit den Arbeitserziehern zusammen?

Arbeitserzieher: Wie arbeiten Sie mit den Erziehern zusammen?



Die Klassifikation der Antworten auf die Frage nach den Schwierigkeiten im Bereich der Zusammenarbeit hat zu folgenden Schwerpunkten geführt:

1. Die Gründe werden als Folge mangelnden Vertrauens, fehlender Teamarbeit und vorhandener Angst gesehen.

   - "Ueberhaupt keine Teamarbeit"
   - "Kein grosses Interesse, mangelndes Vertrauen"
   - "Es wird nicht zusammen über das Heim diskutiert, man gibt sich keine Feedbacks"
   - "Man darf keine Fehler eingestehen, Rivalitäten"
   - "Es fehlt die Zusammenarbeit und das Vertrauen"
   - "Angst um die Position - jeder will besser sein als der andere"

2. Die Ursachen liegen bei der Heimorganisation.

   - "Der Informationsfluss spielt nicht. Vieles erfahre ich zu spät und auf Umwegen"
   - "Die Heimerzieher haben zuviele Kompetenzen"

3. Persönliche Probleme erschweren oder verunmöglichen eine Zusammenarbeit.

   - "Weil aus persönlichen Gründen eine Zusammenarbeit im Moment unmöglich ist"
   - "Persönliche Probleme der einzelnen Mitarbeiter"

4. Antipathie wird als Grund angegeben.

   - "Antipathie"
   - "Der andere ist mir unsympathisch"

Bei den Arbeitserziehern werden Ursachen auch in der unterschiedlichen Auffassung von Arbeit und Leistung gesehen.

- "Andere Auffassung von Arbeitsleistung"
- "Andere Arbeitsauffassung als Kollegen"

Das Personal nennt die folgenden Möglichkeiten zur Veränderung im Bereich der Zusammenarbeit:

1. Offenheit / Vertrauen / Toleranz / Teamwork

   - "Die Teamarbeit bewusst lernen"
   - "Teambildung; nicht gegeneinander arbeiten"
   - "Vertrauenswürdige Aussprache"
   - "Besser und aufrichtiger miteinander reden"
   - "Mit offener Aussprache einmal anfangen, die Ansichten der einzelnen Mitarbeiter darzulegen und zu diskutieren"
   - "Vorurteile fallen lassen"

2. Personalauswahl / Teamzusammenstellung

   - "Bessere Auswahl der Bewerber"
   - "Sorgfältigere Teamzusammenstellung"
   - "Bessere Personalauslese"

3. Organisationsstruktur

   - "Informationslücken schliessen"
   - "Erstellen von Pflichtenheften"
   - "Regelung der Kompetenzverhältnisse"

3.7.3. Kommentar

Die Resultate in Tabelle 13 sind klare Hinweise auf Konflikte im Bereich der Zusammenarbeit. Aus den Tabellen 14 und 15 wird ersichtlich, dass Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit sowohl zwischen Untergebenen und Vorgesetzten als auch zwischen Erziehern und Arbeitserziehern vorliegen. Dabei stehen die Konflikte zwischen den beiden Personalgruppen im Vordergrund. Die Ursachen für die Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit werden auf der personalen und der strukturellen Ebene gesehen. Entsprechend sind die aufgezählten Möglichkeiten zur Behebung von Konflikten einerseits auf die Organisationsmitglieder anderseits auf die Heimorganisation ausgerichtet.

Die Feedback-Aktivitäten haben im Bereich der Zusammenarbeit die Resultate verdeutlicht. Es haben sich bei den Diskussionen neben den hier aufgeführten Resultaten noch weitere Aspekte gezeigt. Als Probleme, die die Zusammenarbeit erschweren, sind noch genannt worden:

- Unklare Berufsbilder, wenig gefestigte Berufsidentität - besonders bei den Erziehern
- Generationenprobleme
- Polarisierung Theorie - Praxis

Diese drei letztgenannten Aspekte verweisen auf wichtige Unterschiede zwischen den beiden Personalgruppen. Die Arbeitserzieher - die mehrheitlich ältere Generation - arbeiten als Berufsleute (Schreiner, Schlosser, Gärtner, Landwirt usw.) mit den Jugendlichen in den betreffenden Arbeitsbereichen. Die Erzieher - die mehrheitlich jüngere Generation - verstehen sich als pädagogisch ausgebildete Fachleute, die ihre theoretischen Kenntnisse in eine pädagogische Praxis umzusetzen versuchen. Die unterschiedliche Ausgangslage hinsichtlich des Berufsverständnisses, der Aufgabenstellung und der Lebenserfahrung führt zu erheblichen Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit der beiden Personalgruppen. In den Feedback-Diskussionen haben die Arbeitserzieher vor allem betont, dass sie oft die (pädagogische) Fachsprache der Erzieher nicht verstehen und auch Unklarheiten über den Aufgabenbereich vor-

handen sind: "Was machen die Erzieher mit den Jugendlichen eigentlich in deren Freizeit?". Sie sind im weiteren der Meinung, dass die unterschiedliche Berufs- und Lebenserfahrung die Zusammenarbeit zusätzlich erschwert. Die Erzieher ihrerseits verweisen besonders auf die ungleiche pädagogische Ausbildung und die daraus resultierenden Verständnisschwierigkeiten sowie auf Generationenkonflikte. Es wird aus den Gesprächen zudem deutlich, dass bei den Erziehern eigene Unklarheiten über den Aufgaben- und Kompetenzbereich bestehen bzw. dass die Schwierigkeiten, das eigene Berufsbild genauer zu formulieren, die Zusammenarbeit ebenfalls belastet.

Bei der Lösung von Problemen im Bereich der Zusammenarbeit sind - das zeigen die Resultate eindeutig - sowohl strukturelle Massnahmen als auch die Auseinandersetzung im Gespräch notwendig. Für die Ueberwindung von Aengsten, Unsicherheiten und Abwehrhaltungen sind der Einsatz von Supervisoren oder die Durchführung gruppendynamischer Uebungen Möglichkeiten, Schwierigkeiten auf einer personalen Ebene methodisch anzugehen. Wichtig erscheint uns bei der Lösung von Konflikten die richtige Einstellung: Konflikte sind keine peinlichen Zwischenfälle - sie sind menschliche Probleme, die gelöst werden wollen.

Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass das Heim bzw. die Mitarbeiter, obwohl für die Lösung oder Milderung von Problemen bei Jugendlichen verantwortlich, selber auch Probleme produzieren. Die vorliegende Analyse hat dies sehr deutlich gezeigt. Es gilt im Heim auch die Konflikte zu lösen, die beim Personal liegen. Die Tatsache, dass die Zielsetzungen des Heimes auf Problemlösungen bei der Gruppe der Jugendlichen ausgerichtet ist, begünstigt möglicherweise die Tendenz zur Harmonisierung bzw. Konfliktunterdrükkung bei den erzieherisch Tätigen. Konfliktunterdrückung im Personalbereich etwa als Folge eines falsch verstandenen Berufsbildes ("Der Erzieher ist eine reife Persönlichkeit, die nicht durch eigene Probleme belastet ist / Der Erzieher als Vorbild für die Jugendlichen ist ein ausgeglichener, harmonischer Mensch") führt nach unserer Meinung zu einer Selbstüberforderung der pädagogischen Mitarbeiter, die sich nur negativ auf die zu leistende Erziehungsarbeit auswirkt.

Konflikte zwischen Erziehern und Arbeitserziehern, die nicht nur im Bereich der Zusammenarbeit, sondern schon beim Informationswesen und bei den Zielvorstellungen zum Vorschein gekommen sind, lassen sich nicht allein auf der Ebene des personalen Ansatzes lösen. Die bereits erwähnten Unterschiede zwischen den beiden Personalgruppen (Alter, Ausbildung, Aufgabenbereich) verweisen auf Probleme struktureller Art. Bestätigen sich die vorliegenden Resultate im Rahmen der Hauptuntersuchung, so dürften daraus vor allem Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung der erzieherisch Tätigen zu formulieren sein.

Die Problembereiche Personalauswahl / Teamzusammstellung, Informationswesen sowie Aufgaben- und Kompetenzzuordnung verlangen organisatorische Massnahmen. Im Informationsbereich und bei den Aufgaben und Kompetenzen wurde bereits in den entsprechenden Abschnitten auf Möglichkeiten der Verbesserung hingewiesen. Bei der Personalauswahl bzw. Teamzusammenstellung stellt sich die Frage nach der Mitsprache und der Mitbestimmung des Personals. Dieser Erhebungsbereich ist im nächsten Abschnitt dargestellt.

3.8. Mitsprache und Mitbestimmung

3.8.1. Erhebungsbereich und Fragestellung

Mitsprache meint in unserem Zusammenhang das Recht, an Entscheidungen in beratender Form teilzunehmen. Mitbestimmung beinhaltet das eigentliche Mitbestimmungsrecht, das an die Stelle des Ein-Personen-Entscheides den Kollegialentscheid setzt.

Die Bedeutung des Organisationsbereiches Mitsprache und Mitbestimmung ergibt sich in unserer Arbeit aus der Annahme, dass eine Heimkonzeption nur dann erfolgreich realisiert werden kann, wenn alle Mitarbeiter an einem solchen Konzept parzipativ beteiligt sind und die entsprechende Verantwortung mittragen. Dies ist nach unserer Meinung nur dort befriedigend gewährleistet, wo der einzelne erzieherisch Tätige an den entsprechenden Entscheidungen mitarbeiten kann. Die Organisationsanalyse untersucht folgenden Sachverhalt:

- Haben die erzieherisch Tätigen Mitsprache und Mitbestimmungsrecht?
- Weiss jeder Mitarbeiter Bescheid über seine Mitsprache- und Mitbestimmungsrechte?
- Wieso bestehen Unklarheiten im Bereich der Mitsprache und/oder Mitbestimmung?
- Möchten die Mitarbeiter mehr Mitsprache und/oder Mitbestimmung?
- Bei welchen Angelegenheiten möchten sie mehr Mitsprache und/oder Mitbestimmung?

Tabelle 16

Haben Sie im Heim Mitspracherecht / Mitbestimmungsrecht?

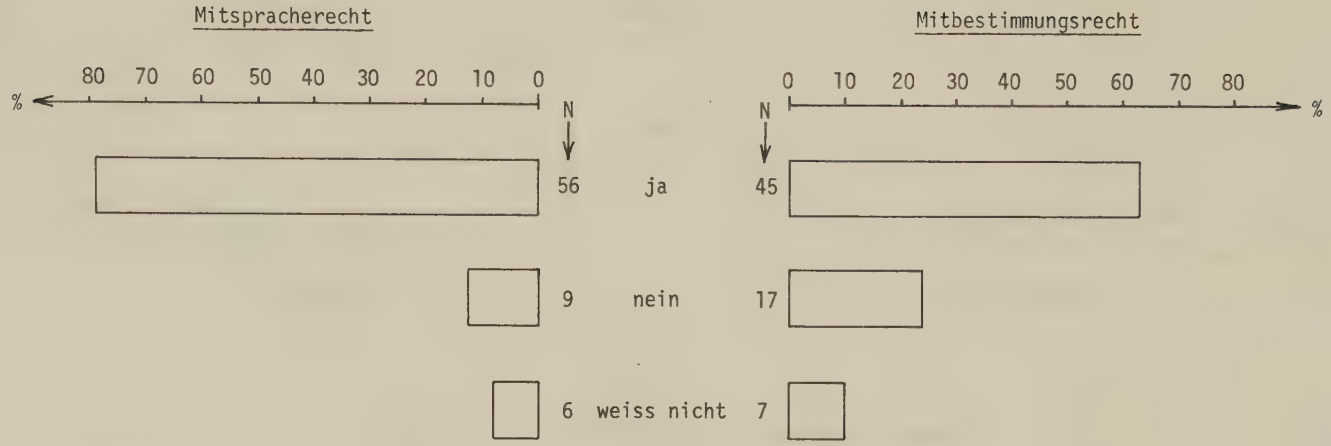
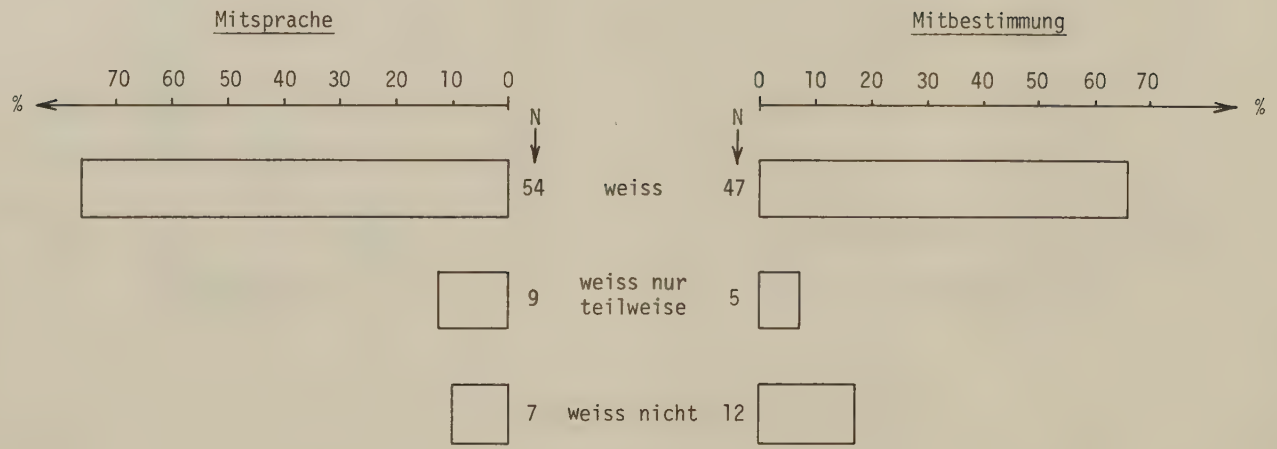


Tabelle 17

Wissen Sie, bei welchen Angelegenheiten (Fragen, Probleme) Sie mitsprechen / mitbestimmen können?

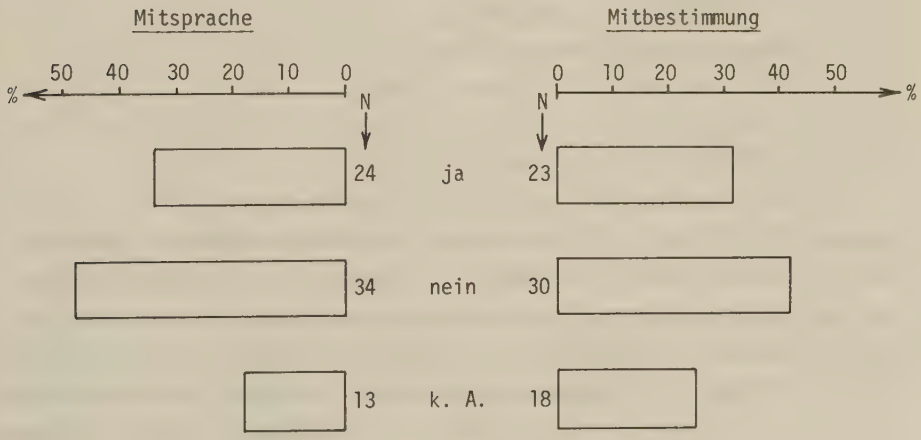


Die aufgeführten Gründe für die Unklarheiten im Bereich von Mitsprache und Mitbestimmung verweisen auf ungenügende Umschreibung der Rechte und auf unzureichende Information der Mitarbeiter:

- "Mein Mitsprache- und Mitbestimmungsrecht wurde mir nie dargelegt"
- "Ich bin darüber zuwenig orientiert"
- "Diese Rechte sind nicht umschrieben"
- "Mitsprache und Mitbestimmung sind mir unbekannt"

Tabelle 18

Möchten Sie mehr Mitspracherecht / Mitbestimmungsrecht?



Die erzieherisch Tätigen möchten besonders in drei Bereichen (mehr) Mitsprache- und/oder Mitbestimmungsrecht:

1. Bei Angelegenheiten, die die Jugendlichen betreffen
   - "Aufnahme und Entlassung der Jugendlichen"
   - "Bei allen Angelegenheiten, die die Jugendlichen betreffen"
   - "Arbeitseinsatz der Jugendlichen"

2. Bei Personalfragen
   - "Einstellung von neuen Mitarbeitern"

3. Bei Fragen, die die gesamte Heimorganisation betreffen
   - "In der Arbeitseinteilung und Führung des Betriebes"
   - "Organisation und Reorganisation des Heimes"
   - "Budgetplanung"
   - "Verfassung des Jahresberichtes"

3.8.3. Kommentar

Tabelle 16 und Tabelle 17 verweisen auf Unklarheiten im Bereich der Mitsprache und Mitbestimmung. 15 Personen (21 %) haben kein Mitspracherecht oder wissen nicht, ob sie ein Mitspracherecht haben. Bei der Mitbestimmung sind es 24 Mitarbeiter (33 %), die keine Mitbestimmung haben oder dies nicht wissen. 16 Personen (22 %) wissen nicht oder nur teilweise, in welchen Angelegenheiten sie mitsprechen können. Bei der Mitbestimmung sind es 17 Personen (24 %), die den gleichen Sachverhalt angeben. Ein Drittel der erzieherisch Tätigen (Tabelle 18) wünscht mehr Mitsprache- und mehr Mitbestimmungsrecht. Hier fällt auf, dass 13 Personen bei der Mitsprache und 18 Personen bei der Mitbestimmung (25 %) keine Angaben machen.

Die Feedback-Sitzungen haben den eben dargestellten Sachverhalt zumindest teilweise geklärt. Es scheint, dass eine beachtliche Zahl der Untersuchungspersonen durch die Fragestellung überfordert war. Verschiedene Mitarbeiter waren sich ihrer Möglichkeiten im Bereich der Mitsprache und Mitbestimmung selber im unklaren. Sie antworteten deshalb mit "weiss nicht" oder gaben keine Antworten. Die Feedback-Aktivitäten bestätigten dabei die auf Seite 127 aufgeführten Gründe: Die genannten Unklarheiten sind nach Meinung der befragten Personen als Folge fehlender oder unzureichender Umschreibung der Mitsprache- und Mitbestimmungsverhältnisse im Heim bzw. ungenügender Information der Mitarbeiter durch die Heimleitung zu verstehen.

Vermehrtes Mitsprache- und Mitbestimmungsrecht bei Angelegenheiten, die die Jugendlichen betreffen sowie bei Personalfragen, lassen sich vor dem Hintergrund der Feedback-Erfahrungen als Bedürfnisse nach vermehrter Planung und Teamarbeit verstehen. Mitsprache und Mitbestimmung bei der Anstellung neuer Mitarbeiter sollen zu einer verbesserten Personalzusammenstellung führen, die wiederum Grundlage für eine bessere Zusammenarbeit bildete. Mitsprache und Mitbestimmung bei der Aufnahme und Entlassung der Jugendlichen verweisen auch hier auf jene Schwachstelle im System Heimerziehung, die vom Personal besonders stark erkannt wird (vgl. auch den Abschnitt 3.3.). Die Aktualisierung dieser Problemlage erscheint verständlich, wenn davon ausgegangen wird, dass zwischen Aufnahmesystem, Heimkonzeption und Entlassungssystem ein enger Zusammenhang besteht und sich Schwierigkeiten in einem dieser Bereiche auch auf die anderen Bereiche auswirken. So lässt sich kaum eine Heimkonzeption differenziert entwickeln und realisieren, wenn die Frage der Aufnahme (Klientenauswahl, Diagnose ...) nicht oder ungenügend geklärt ist. Bei einer wenig differenzierten Heimkonzeption bleibt meistens unklar, welche Aufgaben diese Heimerziehung erfüllt. Ungenügende Vorbereitung auf die Entlassung bzw. fehlende oder unzureichende Nachbetreuung stellt die im Heim geleistete Erziehungsarbeit wiederum in Frage.

3.9. Signifikanzberechnungen

Der zweite Teil der Ergebnisse geht der Frage nach, ob und welche Organisationsfragen bzw. Organisationsbereiche in einem statistischen Zusammenhang stehen. Führen Probleme im Bereich des Informationswesens auch zu Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit? Bewirken unklare Aufgabenverteilungen auch Probleme bei der Delegation? Welche organisatorischen Auswirkungen haben ungleiche Zielvorstellungen? Diese Fragestellungen werden im folgenden dargestellt.

Funktionale Zusammenhänge zwischen einzelnen Organisationsmerkmalen lassen sich mit Hilfe statistischer Methoden erkennen und hinsichtlich Zufälligkeit überprüfen (vgl. Mayntz et al. 1969, 194 ff.). Auf die einzelnen Verfahren wird hier nicht näher eingegangen. Für die zur Interpretation der Daten notwendigen Signifikanzberechnungen wurde der Chi-Quadrat-Test durchgeführt. Er beurteilt die in den vorliegenden Tabellen dargestellten möglichen Kombinationen danach, ob die Verteilung der Rohwerte zufällig zustande gekommen sein könnte oder nicht. Das Ergebnis dieser Beurteilung ist ein Mass, das die Wahrscheinlichkeit angibt, mit der die Verteilung der Werte über die Tabelle zufällig sein könnte (vgl. Clauss/Ebner 1971, 194 ff.). Der Wahrscheinlichkeitswert (p ist die mathematische Abkürzung für Wahrscheinlichkeit) aus einer Chi-Quadrat-Berechnung gibt also an, ob zwischen zwei Merkmalen ein statistischer Zusammenhang besteht oder nicht. Der Wahrscheinlichkeitswert $p = 0.01$ bedeutet, dass die Verteilung in der Tabelle mit einer Wahrscheinlichkeit von 1 % zufällig zustande gekommen ist.

In den folgenden Tabellen sind die Prozentwerte der einzelnen Spalten entsprechend der Spaltentotale, die Rohwerte und in Klammern die erwarteten Häufigkeiten (bei zufälliger Verteilung) aufgeführt. Der Chi-Quadrat-Wert der Tabelle bzw. der entsprechende Wahrscheinlichkeitswert p geben Auskunft über den statistischen Zusammenhang. Die Stärke des jeweiligen Zusammenhanges wird durch den Kontingenzkoeffizienten C (vgl. Clauss/Ebner 1971, 264 ff.) angegeben.

Bei der Interpretation der Ergebnisse sei an dieser Stelle auf folgendes hingewiesen: Es werden nur Ergebnisse referiert, die zu einer statistischen Signifikanz geführt haben. Dazu ist anzumerken, dass auch Beziehungen zwischen Variablen, die keine Signifikanz ergeben haben, bedeutungsvoll sein können. Es muss im weiteren darauf hingewiesen werden, dass der Zusammenhang zwischen den komplexen Variablen nichts über einen direkten kausalen Zusammenhang auszusagen vermag. Die vorliegenden Resultate sind als Aussagen zu verstehen, die, soweit möglich, Strukturen der Realität darzustellen suchen.

3.9.1. Der Zusammenhang zwischen der Aufgabengliederung und der Kompetenzzuordnung

Wir gehen zuerst der Frage nach, ob zwischen der Aufgabengliederung und der Kompetenzzuordnung ein Zusammenhang besteht. Dabei wird vom Organisationsprinzip ausgegangen, dass eine klare Kompetenzverteilung das Vorhandensein einer genauen Aufgabengliederung voraussetzt.

Aufgaben: Wissen Sie, welche Aufgaben Sie zu erfüllen haben?

Kompetenzen: Wissen Sie, welche Kompetenzen Sie haben?

Tabelle 19

Aufgaben / Kompetenzen	weiss (genau) [1]	weiss nur teilweise (genau) [2]	N
weiss [1]	75.7 % 44 (38.4)	23 % 3 (8.6)	47
weiss nur teilweise [2]	24.1 % 14 (19.6)	77 % 10 (4.4)	24
Chi2 = 13.2 p = 0.001 C = 0.39	100 % 58	100 % 13	71

Die Annahme bzw. der Organisationsgrundsatz - eine klare Kompetenzverteilung setzt eine genaue Aufgabengliederung voraus - wird durch die Resultate verstärkt. Sowohl die empirischen Werte der Kombination 1/1 als auch der Kombination 2/2 liegen über den theoretisch erwarteten Häufigkeiten. Die Ergebnisse verweisen auf die Möglichkeit, dass sich eine klare Aufgabengliederung auch positiv auf die Kompetenzverhältnisse auswirkt bzw., dass unklare Aufgabenverteilungen auch zu Schwierigkeiten bei der Kompetenzzuteilung führen. Im weiteren werden auch Schwierigkeiten im Kompetenzbereich bei genauer Aufgabenverteilung resp. eindeutige Kompetenzverteilung bei Unklarheiten im Aufgabenbereich genannt. Mögliche Ursachen für diese Sachverhalte sind im Abschnitt 3.3.2. aufgeführt: Nicht nur fehlende oder ungenaue Stellenbeschreibungen und ungenügende Einführungen in den Aufgaben- und Kompetenzbereich, sondern auch Konflikte zwischen Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie mangelhafte Information sind Gründe für die vorliegenden Probleme bei den Aufgaben und Kompetenzen.

3.9.2. Der Zusammenhang zwischen den individuellen Zielvorstellungen und der Zusammenarbeit

Hier wird der Frage nachgegangen, ob zwischen den persönlichen Zielvorstellungen der Mitarbeiter und der Beurteilung der Zusammenarbeit Zusammenhänge erkennbar sind.

Ziele: Stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen Ihres direkten Vorgesetzten überein?

Zusammenarbeit: Wie arbeiten Sie mit Ihrem direkten Vorgesetzten zusammen?

Tabelle 20

Zusammenarbeit \ Ziele	stimmen überein oder ziemlich überein [1]	stimmen nur teilweise, wenig oder nicht überein [2]	N
gut bis sehr gut [1]	91.6 % 44 (38.5)	50 % 9 (14.5)	53
knapp befriedigend oder unbefriedigend [2] bis schlecht	8.3 % 4 (9.4)	50 % 9 (4.5)	13
Chi2 = 14.6 p = 0.001 C = 0.43	100 % 48	100 % 18	66

Die Uebereinstimmung bei den Zielvorstellungen korrespondiert mit einer guten Zusammenarbeit. Die beobachtete Häufigkeit der Kombination 1/1 liegt über der theoretisch erwarteten. Unterschiedliche Zielvorstellungen scheinen sich negativ auf die Zusammenarbeit auszuwirken. Der empirische Wert der Kombination 2/2 liegt ebenfalls deutlich über den erwarteten Häufigkeiten. Eine schlechte Zusammenarbeit bei übereinstimmenden Zielvorstellungen wird von den erzieherisch Tätigen kaum in Betracht gezogen. Möglich erscheint eine positive Beurteilung der Zusammenarbeit auch dann, wenn Diskrepanzen bei den Zielvorstellungen vorhanden sind. Allerdings liegen die beobachteten Werte unter den theoretischen Annahmen.

Die gleichen Tendenzen wie die hier dargestellten Ergebnisse zeigen die Resultate der Erzieher und der Arbeitserzieher bei der gegenseitigen Beurteilung in diesem Problembereich. Die Ergebnisse liegen nur knapp unter der Signifikanzgrenze. Es kann deshalb vorläufig angenommen werden, dass die diskutierten Beziehungen zwischen den persönlichen Zielvorstellungen und der Beurteilung der Zusammenarbeit nicht nur für den direkten Vorgesetzten, sondern auch bezüglich anderer Personen in der Organisation Heim von Bedeutung sind.

Bei der Interpretation des dargelegten Sachverhaltes sind die möglichen Wechselwirkungen zwischen den Zielen und der Beurteilung der Zusammenarbeit in Betracht zu ziehen. Der Ursachenkatalog für die vorhandenen unterschiedlichen Zielvorstellungen zeigt solche Wechselwirkungen auf (vgl. Abschnitt 3.6.2.): Einerseits werden die ungleichen Vorstellungen über die Erziehung im Heim als Folge verschiedener weltanschaulicher (ideologischer) Auffassungen gesehen. Anderseits wird aber darauf hingewiesen, dass mangelnder Kontakt und mangelnde Zusammenarbeit für diese Unterschiede verantwortlich sind.

3.9.3. Der Zusammenhang zwischen den individuellen Zielvorstellungen und dem Informationswesen

Bei der Ueberprüfung der Frage, ob ungleiche Zielvorstellungen Auswirkungen auf den Informationsaustausch haben, ergaben sich bei der Gruppe der Arbeitserzieher hinsichtlich der Beurteilung der Erzieher:

- Stimmen Ihre Vorstellungen mit den Vorstellungen der Erzieher überein?
- Glauben Sie, dass Sie von den Erziehern genügend Informationen erhalten?

Resultate, die auf einen möglichen Zusammenhang hinweisen. Da aber die Felderbesetzung (Stichprobenumfang) für die Berechnung des Chi2 zu klein ist, werden die Resultate hier nicht dargestellt. Hingegen wird die vermutete Beziehung als Hypothese formuliert und in der Hauptuntersuchung überprüft werden (vgl. Abschnitt 3.10.).

3.9.4. Der Zusammenhang zwischen dem Informationswesen und der Zusammenarbeit

Lassen sich zwischen dem Informationswesen und dem Bereich der Zusammenarbeit Zusammenhänge feststellen?

Informationswesen: Werden Sie über die Vorgänge im Heim, die für Sie wichtig sind, informiert?

Zusammenarbeit: Wie beurteilen Sie - im ganzen gesehen - die Zusammenarbeit des Personals in Ihrem Heim?

Tabelle 21

Informationswesen / Zusammenarbeit	gut informiert [1]	nur teilweise oder wenig informiert [2]	N
gut bis sehr gut [1]	53.3 % 16 (12)	30 % 12 (16)	28
knapp befriedigend oder unbefriedigend bis schlecht [2]	46.7 % 14 (18)	70 % 28 (24)	42
Chi2 = 3.9 p = 0.05 C = 0.23	100 % 30	100 % 40	70

Informationswesen: Glauben Sie, dass das Informationswesen im Heim richtig funktioniert?

Zusammenarbeit: Wie beurteilen Sie - im ganzen gesehen - die Zusammenarbeit des Personals in Ihrem Heim?

Tabelle 22

Informationswesen / Zusammenarbeit	funktioniert richtig [1]	funktioniert nicht richtig [2]	N
gut bis sehr gut [1]	73.8 % 17 (10)	27.3 % 12 (19)	29
knapp befriedigend oder unbefriedigend bis schlecht [2]	26.1 % 6 (13)	72.7 % 32 (25)	38
Chi2 = 13.4 p = 0.001 C = 0.41	100 % 23	100 % 44	67

Bei beiden Tabellen liegen die Rohwerte der Kombinationen 1/1 und 2/2 über den theoretisch erwarteten Häufigkeiten. Die beobachteten Häufigkeiten der Kombinationen 1/2 und 2/1 liegen zudem unter den theoretisch erwarteten. Es gilt als vorläufige Annahme, dass Schwierigkeiten im Informationswesen sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirken resp., dass ein gut funktionierendes Informationswesen im Zusammenhang mit einer guten Zusammenarbeit steht.

Auch hier sind auf Wechselwirkungen zwischen den Organisationsbereichen (Informationswesen und Zusammenarbeit) zu achten: vgl. die Ergebnisse der Abschnitte 3.4.2. und 3.7.2.: Einerseits hat eine mangelhafte Heimorganisation bzw. ein ungenügendes Informationswesen negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit, anderseits führen Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit auch zu Problemen im Informationsbereich.

Auf einen möglichen Zusammenhang des dargestellten Sachverhaltes verweisen im weiteren folgende Fragekombinationen:

Informationswesen:	Glauben Sie, dass Sie von den Erziehern genügend Informationen erhalten?
	Glauben Sie, dass Sie von der Heimleitung genügend Informationen erhalten?
Zusammenarbeit:	Wie arbeiten Sie mit den Erziehern zusammen?
	Wie arbeiten Sie mit der Heimleitung zusammen?

Da der Stichprobenumfang bei diesen Fragestellungen zu klein ist, werden die Resultate hier nicht dargestellt. Der vermutete Zusammenhang wird als Arbeitshypothese formuliert (vgl. Abschnitt 3.10.) und in der Hauptuntersuchung überprüft werden.

3.10. Hypothesenbildung

Die dargestellten Ergebnisse werden jetzt in Form von Hypothesen zusammengefasst. Sowohl die Ergebnisse im ersten Teil als auch die festgestellten korrelativen Beziehungen haben besonders den Zusammenhang und die Wechselwirkung zwischen den Organisationsbereichen Zielsetzungen, Informationswesen und Zusammenarbeit deutlich gemacht. Die festgestellten Zusammenhänge zwischen:

- den Zielvorstellungen und der Zusammenarbeit
- den Zielvorstellungen und dem Informationswesen
- dem Informationswesen und der Zusammenarbeit

scheinen aufgrund der statistischen Berechnungen und der Feedback-Aktivitäten sich dabei nicht auf die in den Tabellen 19 - 22 angesprochenen Personen zu beschränken, sondern sind auch für andere Personen und Personengruppen im Heim von Bedeutung. Bei der Formulierung der Hypothesen wird diesem Umstand Rechnung getragen.

1. Hypothese: Zielvorstellungen - Zusammenarbeit

Wenn die Vorstellungen einer erzieherisch tätigen Person (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen anderer erzieherisch tätigen Personen im Heim nur teilweise, wenig oder nicht übereinstimmen, dann beurteilt diese Person ihre Zusammenarbeit mit den betreffenden Personen wahrscheinlich als knapp befriedigend oder als unbefriedigend bis schlecht.

2. Hypothese: Zielvorstellungen - Informationswesen

Wenn die Vorstellungen einer erzieherisch tätigen Person (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen anderer erzieherisch tätigen Personen im Heim nur teilweise, wenig oder nicht über-

einstimmen, dann erhält diese Person von den betreffenden Personen wahrscheinlich nicht genügend Informationen.

3. Hypothese: Informationswesen - Zusammenarbeit

a) Wenn eine erzieherisch tätige Person von anderen erzieherisch tätigen Personen nicht genügend Informationen erhält, dann beurteilt diese Person die Zusammenarbeit mit den betreffenden Personen wahrscheinlich als knapp befriedigend oder als unbefriedigend bis schlecht.

b) Wenn eine erzieherisch tätige Person die Frage, ob das Informationswesen im Heim richtig funktioniert, mit nein beantwortet, dann beurteilt diese Person die Zusammenarbeit beim Personal - im ganzen gesehen - wahrscheinlich als knapp befriedigend oder als unbefriedigend bis schlecht.

c) Wenn eine erzieherisch tätige Person über die für sie wichtigen Vorgänge im Heim nur teilweise oder wenig informiert wird, dann beurteilt diese Person die Zusammenarbeit des Personals - im ganzen gesehen - wahrscheinlich als knapp befriedigend oder als unbefriedigend bis schlecht.

Eine vierte Hypothese bezieht sich auf den Aufgaben- und Kompetenzbereich.

4. Hypothese: Aufgaben - Kompetenzen

Wenn eine erzieherisch tätige Person nicht oder nur teilweise genau weiss, welche Aufgaben sie zu erfüllen hat, dann weiss diese Person wahrscheinlich nicht oder nur teilweise, welche Kompetenzen sie hat.

3.11. Zusammenfassung der empirisch ermittelten Ergebnisse

Die nachstehenden Ausführungen sind eine Zusammenfassung der im dritten Teil der Arbeit dargelegten und kommentierten Ergebnisse dieser Organisationsanalyse.

An der Untersuchung haben die pädagogischen Mitarbeiter aus 5 Jugendheimen der deutschsprachigen Schweiz ihre Problemsicht im Rahmen einer schriftlich durchgeführten Organisationsanalyse dargelegt. Sie haben dabei zu folgenden Organisations- bzw. Problembereichen Stellung genommen:

1. Aufgaben und Kompetenzen
2. Informationswesen
3. Konferenzen / Mitarbeiterbesprechungen
4. Organisationsziele
5. Zusammenarbeit
6. Mitsprache und Mitbestimmung

1. Aufgaben und Kompetenzen

28 % der Erzieher wissen nur teilweise, welche Aufgaben sie zu erfüllen haben. Als Ursache für diese Unklarheiten werden einerseits das Fehlen von Stellenbeschreibungen sowie eine ungenügende Einführung in den Aufgabenbereich genannt, anderseits wird auf Besonderheiten der Aufgabenstellungen im Heim (z.B. rasch wechselnde Aufgabenstellungen) hingewiesen. Es bleibt dabei die Frage offen, inwieweit solche Unklarheiten auch als Folge eines unklaren Berufsbildes bei den Erziehern bzw. einer fehlenden Berufsidentität zu verstehen sind.

44 % der Mitarbeiter möchten weitere Aufgaben übernehmen. Die genannten Aufgaben, insbesondere Erziehungsplanung, Gestaltung der Heimorganisation sowie die Zusammenarbeit mit Eltern und Behörden - hier wird vor allem das Problem der Nachbetreuung angesprochen - können als Indikatoren für "Schwachstellen" im heutigen System Heimerziehung verstanden werden. Sowohl eine fehlende oder ungenügend differenzierte Erziehungsplanung bzw. Organisations- und Führungskonzeption als auch fehlende oder unzulängliche Zusammenarbeit mit den genannten Personen und Instanzen stellen die von den erzieherisch Tätigen geleistete Arbeit stets wieder in Frage. Die Bereitschaft des Personals, vermehrt Aufgaben zu übernehmen und damit solchen "Schwachstellen" entgegenzutreten, muss positiv bewertet werden. Nicht übersehen werden darf aber, dass diese Aufgaben und Problemstellungen nicht durch ein zusätzliches Engagement des Personals allein zu lösen sind. Die Heimerziehung ist hier auf die Bereitschaft und die Mitarbeit der genannten Bezugspersonen und Instanzen angewiesen. Die Art der Zusammenarbeit zwischen diesen Personen und Personengruppen und zudem das Verständnis bzw. die Mitarbeit einer weiteren Oeffentlichkeit werden wesentlich darüber bestimmen, welche Funktionen die Heimerziehung wahrnimmt; ob sie die Jugendlichen aus ihren Beziehungsstörungen heraus zu lösen vermag oder ob sie diese verfestigt, indem sie die Jugendlichen "versorgt".

48 % der Erzieher und 25 % der Arbeitserzieher wissen nur teilweise, welche Kompetenzen sie haben. Auch in diesem Bereich werden die vorhandenen Unklarheiten auf fehlende Stellenbeschreibungen sowie auf unzureichend ausgeführte Delegation zurückgeführt. Sie werden aber auch als Folge von Unsicherheiten im Aufgabenbereich und als Folge von Konflikten innerhalb des Personals gesehen. 29 % der Mitarbeiter möchten mehr Entscheidungsbefugnisse haben. Einerseits werden vermehrt die nötigen Kompetenzen für die Erfüllung der zugeteilten Aufgaben verlangt, anderseits diejenigen Kompetenzen gewünscht, die nötig sind, um die weiteren (neuen) Aufgaben erfüllen zu können.

Mit der Uebernahme von (mehr) Aufgaben und Kompetenzen ist stets auch die Verantwortung für die richtige Ausführung der Zuordnung und Delegation verbunden. "Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung müssen einander entsprechen" gilt als Organisationsgrundsatz. Diese Uebereinstimmung ist dann be-

sonders bedeutungsvoll, wenn davon ausgegangen wird, dass das Verantwortungsbewusstsein der erzieherisch Tätigen dort am ausgeprägtesten ist, wo Aufgaben und Kompetenzen einander entsprechen. Auch bei der Zuweisung der Aufgaben und Kompetenzen an die einzelnen Mitarbeiter bleibt die Gesamtverantwortung bei der Heimleitung. Die Heimleitung ist für die richtige Erfüllung der Leitungsaufgaben verantwortlich. Sie hat für Fehler, die sich aus der unrichtigen Erfüllung ihrer Führungsaufgaben als Handlungsfehler bei den unterstellten Mitarbeitern ergeben, einzustehen.

2. Informationswesen

56 % der befragten Personen werden über die Vorgänge im Heim, die für sie wichtig sind, nur teilweise oder wenig informiert: 38 % erhalten von ihrem direkten Vorgesetzten nicht genügend Informationen, 74 % der Arbeitserzieher bekommen von den Erziehern und 37 % der Erzieher von den Arbeitserziehern ungenügend Informationen. 63 % der Mitarbeiter glauben, dass das Informationswesen im Heim nicht richtig funktioniert.

Die Informationsprobleme liegen auf der personalen wie auf der strukturalen Ebene. Kritisiert wird einerseits das bestehende formelle Informationswesen. Anderseits werden als menschliche Ursachen für die unbefriedigende Situation in diesem Organisationsbereich u.a. Mangel an Vertrauen, Rivalitäten, Angst vor Kritik und schlechtes Einvernehmen unter dem Personal genannt. Zur Behebung der Schwierigkeiten wird die Verbesserung des formellen Informationssystems vorgeschlagen. Gefordert werden zudem eine bessere Zusammenarbeit, mehr Kooperationsfähigkeit und gegenseitiges Vertrauen.

Bei der Lösung von Informationsproblemen sind Massnahmen bei der Organisationsstruktur sowie die Aufarbeitung von Konflikten beim Personal erforderlich. Eine positive Einstellung und die Bereitschaft aller Beteiligten dürften letztlich allein den Aufbau eines Informationswesens ermöglichen, das seinerseits zur Koordination von Entscheidungen und Massnahmen führt, die notwendig sind, um ein zielgerichtetes Handeln im Heim zu realisieren.

3. Konferenzen / Mitarbeiterbesprechungen

34 % der Mitarbeiter möchten in Zukunft vermehrt über Themen sprechen, die bis jetzt nicht oder nur selten zur Diskussion standen. Die Auseinandersetzung mit Erziehungskonzepten (Erziehungsplanung, Erziehungsmassnahmen), Personalproblemen (z.B. Anstellung von Mitarbeitern, Zusammenarbeit mit der Heimleitung) und Problemen im Zusammenhang mit der Organisationsstruktur (z.B. Kompetenzverhältnisse, Informationsprobleme) sollen nach Meinung der befragten Personen (vermehrt) Gegenstand von Konferenzen sein. 20 % der Befragten sind der Ansicht, dass die Konferenzen, an denen sie teilnehmen, nicht erfolgreich sind. Als Gründe für nicht effiziente Konferenzarbeit werden mangelnde Vorbereitung und unbefriedigende Gestaltung der Konferenzen genannt. Zum Teil sind die Ursachen aber auch als Folge der Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit des Personals (Konflikte, mangelndes Vertrauen) zu verstehen.

Konferenzen dienen dem Austausch von Informationen und Erfahrungen, sind Koordinationsorgane und bilden ein Forum für die Willens- und Entscheidungsbildung. Der im Organisationsbrevier (1974, 28) aufgeführte Grundsatz:

"In jeder Unternehmung müssen täglich viele verschiedene Massnahmen einzelner Mitarbeiter aufeinander abgestimmt werden. Diese Abstimmung ergibt sich nicht von selbst, sondern nur durch bewusste Koordination. Die leitenden Stellen können weitgehend entlastet werden, wenn es sich jeder Mitarbeiter zur Pflicht macht, kritische Fragen mit den daran interessierten Kollegen zu besprechen, bevor Vorschläge gemacht oder weitreichende Entschlüsse gefasst werden. Der dauernde Kontakt wird wesentlich gefördert durch gut geleitete, regelmässige Konferenzen und durch Bildung kleiner Kommissionen zur Abklärung hängiger Fragen."

gilt auch für die Organisation Heim. Damit die Konferenzen tatsächlich zur Willens- und Entscheidungsbildung beitragen, erscheint es uns wichtig, dass die Konferenzen nicht nur gut vorbereitet und geführt werden, sondern dass an diesen Konferenzen auch unterschiedliche Sichtweisen und Konflikte aufgearbeitet werden. Erst dann sind Entscheidungen möglich, deren Konsequenzen von allen gemeinsam getragen werden können.

4. Organisationsziele

Die individuellen Zielvorstellungen - was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen - divergieren. Klare Unterschiede ergeben sich zwischen der Gruppe der Erzieher und der Gruppe der Arbeitserzieher. Die ungleichen Vorstellungen werden dabei von den Arbeitserziehern stärker betont. 59 % der Arbeitserzieher halten fest, dass ihre Vorstellungen, was die Jugendlichen im Heim lernen sollen, mit den Vorstellungen der Erzieher nicht, wenig oder nur teilweise übereinstimmen. Die gleiche Ansicht vertreten 31 % der Erzieher gegenüber den Arbeitserziehern. Die Feedback-Aktivitäten haben deutlich gemacht, dass sogenannte "Wertsystemkonflikte" vor allem zwischen den zwei Personalgruppen bestehen. Bei der Interpretation der genannten Zielvorstellungen ist auf mehrere Problemaspekte zu achten. Die Differenzen können u.a. als Folge unterschiedlicher pädagogischer Ausbildung und als Ausdruck von Generationenkonflikten verstanden werden. Zum Teil unterscheiden sich die Ziele nicht inhaltlich, sondern nur in der Formulierung. Schliesslich werden nicht andere Ziele, sondern andere Wege und Massnahmen postuliert.

Die verschiedenen Zielvorstellungen führen zu Konflikten, die ihrerseits die Erziehungsarbeit belasten und die Zusammenarbeit zwischen den beiden Personalgruppen erschwert. Die vorliegenden "Wertsystemkonflikte" müssen erkannt und bearbeitet werden. Dabei ist zu sehen, dass ein vollständiger Konsens bei den Zielvorstellungen nicht möglich und auch nicht wünschenswert ist. Notwendig erscheint es jedoch nach unserer Meinung, dass einige grundsätzliche Ziel- und Wertvorstellungen von der Heimleitung und dem Personal gemeinsam erarbeitet werden, die dann das Fundament bilden für eine koordinierte Realisierung gewünschter Ziele. Die gemeinsame Aufarbeitung solcher Zielvorstellungen kann dabei nicht als einmalige Aufgabe, sondern nur als stetiger Prozess verstanden werden.

5. Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit beim Personal - im ganzen gesehen - wird von 42 % der befragten Personen als gut bis sehr gut und von 49 % als knapp befriedigend bezeichnet. 77 % der Mitarbeiter arbeiten mit ihrem direkten Vorgesetzten gut bis sehr gut und 17 % knapp befriedigend zusammen. 52 % der Arbeitserzieher beurteilen die Zusammenarbeit mit den Erziehern als knapp befriedigend, 15 % als unbefriedigend bis schlecht. 37 % der Erzieher beurteilen die Zusammenarbeit mit den Arbeitserziehern als knapp befriedigend, 12 % als unbefriedigend bis schlecht.

Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit ergeben sich nach Ansicht der erzieherisch Tätigen u.a. aus folgenden Gründen:

- Unbefriedigende Heimorganisation (schlechte Organisationsstruktur)
- Mangelndes Vertrauen beim Personal, Sympathie - Antipathie, fehlende Teamarbeit

Das Personal sieht als Möglichkeiten, die Zusammenarbeit zu verbessern:

- Veränderung (Verbesserung) der Organisationsstruktur des Heimes
- Mehr Offenheit, Vertrauen, Toleranz, Teamwork beim Personal
- Sorgfältige Personalauswahl und Teamzusammenstellung

Eine gute Zusammenarbeit lässt sich nicht mit organisatorischen Regelungen erzwingen. Sie beruht einerseits auf einer durchdachten Organisationsstruktur und verlangt anderseits eine positive Grundeinstellung und die Bereitschaft des einzelnen Mitarbeiters. Bei der Lösung der hier dargestellten Probleme dürften sowohl strukturelle Massnahmen als auch die Aufarbeitung von Personalfragen (-konflikten) erforderlich sein. Bei der Verbesserung der Organisationsstruktur geht es dabei nicht nur um Veränderungen, sondern auch um die vermehrte Beachtung der vorliegenden organisatorischen Grundregeln. Für die Lösung von Personalkonflikten ist die richtige Einstellung wichtig: Konflikte sind keine peinlichen Zwischenfälle - sie sind menschliche Probleme, die gelöst werden sollen.

6. Mitsprache und Mitbestimmung

79 % der Mitarbeiter haben im Heim Mitspracherecht, 63 % Mitbestimmungsrecht. Dabei wissen 22 % der Befragten nicht oder nur teilweise, in welchen Angelegenheiten sie mitsprechen und 24 % bei welchen sie mitbestimmen können. 33 % möchten mehr Mitsprache- und 32 % mehr Mitbestimmungsrecht. Es wird (vermehrt) Mitsprache und Mitbestimmung gewünscht, u.a. bei der Aufnahme und Entlassung von Jugendlichen, bei der Einstellung von Mitarbeitern sowie bei Fragen der Heimorganisation und Betriebsführung.

Die in Zukunft gewünschten Mitsprache- und Mitbestimmungsrechte verweisen auf zwei von den erzieherisch Tätigen besonders stark aktualisierte Problembereiche: das Aufnahme- und Entlassungssystem für die Jugendlichen und die Personalauswahl bzw. die Teamzusammenstellung beim Personal. Der Anspruch auf Mitsprache und Mitbestimmung in diesen Fragen stellt u.a. den Versuch dar, gegen jene Problemkreise anzukämpfen, die immer wieder verhindern, dass gesetzte Ziele erreicht werden und die damit die Erziehungsarbeit erfolglos machen und schliesslich das System Heimerziehung und den persönlichen Einsatz der einzelnen Mitarbeiter fragwürdig erscheinen lassen. Die Frage, ob durch die vermehrte Mitbestimmung des Personals sich Verbesserungen in den angesprochenen Problembereichen ergeben, bleibt allerdings offen. Nach unserer Meinung lassen sich z.B. bessere Aufnahme- und Entlassungs- bzw. Nachbetreuungssysteme nicht durch die Heimleitung und das Heimpersonal allein realisieren. Dazu braucht es unter anderem die Mitarbeit der Einweisungsinstanzen und der "Abnehmer".

Die Signifikanzberechnungen zeigen korrelative Beziehungen zwischen den einzelnen Organisationsbereichen auf. Sie lassen erkennen, dass sich Probleme und Schwierigkeiten in einem Organisationsbereich auch auf andere Bereiche auswirken. In der vorliegenden Organisationsanalyse ist vor allem der Zusammenhang zwischen dem Informationswesen, den individuellen Zielvorstellungen und der Beurteilung der Zusammenarbeit deutlich hervorgetreten.

4. ZUR BEDEUTUNG DIESER STUDIE

Die vorliegende Arbeit bildet die Grundlage für die Entwicklung der weiteren Forschungskonzeption im Rahmen der (geplanten) Hauptuntersuchung: Sie führt zur Hypothesenbildung und ermöglicht die Konstruktion eines standardisierten Fragebogens.

Sowohl der von den pädagogischen Mitarbeitern beschriebene Ist- und Soll-Zustand als auch die statistischen Berechnungen haben die Bedeutung organisatorischer Bedingungen für die Erziehungsarbeit deutlich gemacht. Eine vermehrte Auseinandersetzung mit organisatorischen Problem- und Fragestellungen im Heim scheint vor dem Hintergrund der dargestellten Ergebnisse notwendig. Eine solche Auseinandersetzung kann dabei als Bestandteil einer Erziehungsplanung verstanden werden.

Damit meinen wir aber nicht - um Missverständnissen vorzubeugen -,dass Erziehung bloss eine Frage der Organisation bzw. der Planung ist. Organisation, als die ordnende Gestaltung von Entscheidungen und Massnahmen,wird hier als Voraussetzung für zielgerichtetes Erziehungshandeln gesehen.

Planung soll die Erziehungsarbeit erleichtern, soll mithelfen, die gesetzten Ziele zu erreichen. Erziehungsarbeit, die sich allein auf Improvisation und Kreativität beruft, scheint uns verfehlt. "... Wenn wir unseren Erziehungsauftrag ernst nehmen, können wir nicht zwischen Uebung und Kreativität, zwischen Planung und Improvisation wählen, weil sich diese Polaritäten gar nicht gegenseitig ausschliessen, sondern in ihrer tieferen Bedeutung aufeinander angewiesen sind. Das Planbare und das Nicht-Planbare in der Erziehung stehen in Wechselwirkung zueinander ..." (Schmid 1976, 167). Es gilt nach unserer Auffassung der Organisation bzw. der Planung im Erziehungsgeschehen den ihr angemessenen Platz zuzuweisen. Der im folgenden angeführte Organisationsgrundsatz und das darin enthaltene Organisationsverständnis dürften auch im Erziehungsbereich Gültigkeit haben und können in diesem Sinne als Richtschnur gelten. Der Grundsatz verweist gleichzeitig auf die Mög-

lichkeiten wie die Grenzen einer guten Organisationsarbeit.

"Die Organisation bildet die Voraussetzung für das geordnete Zusammenwirken aller Mitarbeiter; sie schafft die Grundlage guter menschlicher Beziehungen ... Eine gute Organisation hat die Initiative und Tatkraft zu fördern und in geordnete Bahnen zu lenken; wo sie diese Eigenschaften unterdrückt, überschreitet sie ihre Grenzen." (Organisationsbrevier 1974)

Die Verarbeitung der Daten - dies gilt sowohl für die Voruntersuchung wie auch für die Hauptuntersuchung - geschieht auf verschiedenen Ebenen:

Die Rückgabe der Ergebnisse an die erzieherisch Tätigen und an die betreffenden Heimleitungen soll vorerst eine heiminterne Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial einleiten. Die Ergebnisse bilden dabei die Grundlage für die Aufarbeitung unterschiedlicher Sichtweisen, verschiedener Sachverhalte und Problemstellungen. Sie sind Ausgangspunkte für die Einleitung geplanter Veränderungen. Eine gemeinsame Auseinandersetzung (Personal und Heimleitung) mit den Resultaten dürfte dabei nicht nur zu Veränderungen in der Heimorganisation führen, sondern auch einen Beitrag zur Teamarbeit leisten. Die Resultate sind in diesem Sinne auch als "Basismaterial für Teamentwicklung" zu verstehen.

Die weitere Verarbeitung der Daten vor dem Hintergrund des gewählten theoretischen Bezugsrahmens soll zur Diskussion und zur Auseinandersetzung mit den verschiedenen organisationstheoretischen Ansätzen, den vorliegenden Untersuchungsergebnissen und den praktizierten Organisations- und Managementmethoden führen. Die Analyse von Organisationsmodellen, Führungskonzepten und Organisationsprinzipien soll dazu beitragen, dass bestehende Heimorganisationen differenzierter beschrieben, mit anderen Organisationen verglichen und Möglichkeiten der Veränderung aufgezeigt werden können.

Die Organisationsanalyse soll schliesslich einen Beitrag zur Bestimmung der Funktion der Heimerziehung leisten. Die Analyse der Organisationsziele, der individuellen Zielsetzungen der Organisationsmitglieder, die Beschreibung

der Kompetenzverhältnisse in der Organisation Heim, die Darstellung der Mitsprache- und Mitbestimmungsverhältnisse u.a.m. sollen Auskunft über die vorhandenen Heimkonzeptionen geben. Unterschiede zwischen Intention und Wirklichkeit sollen dabei aufgezeigt und Funktionsprobleme der heutigen Heimerziehung verdeutlicht werden.

ANMERKUNGEN

1 In unserer Arbeit werden die Begriffe

- erzieherisch Tätige
- (pädagogische) Mitarbeiter
- (Heim-) Personal

sowie

- Heim
- Erziehungsheim
- Jugendheim

gleichbedeutend verwendet.

2 Ausgangslage und Entstehungsgeschichte des Forschungsvorhabens sind bei Tuggener/Schellhammer (1975) ausführlich dargestellt.

3 Ueber die Forschung in der Schweizerischen Heimerziehung findet sich bei Tuggener (1975) ein Ueberblick.

4 Es ist in diesem Zusammenhang darauf hinzuweisen, dass die in der Literatur im Rahmen von Organisations-, Innovations- oder Aktionsforschung diskutierten Feedback-Konzeptionen (vgl. z.B. Rapoport, 1972, 44-61; Heller 1972, 175-191; Gebert 1974, 81-130; Bennis et al. 1975, 374-389; French/Bell 1977, 159-170) verschiedene Zielvorstellungen beinhalten und die vorliegenden "Feedback-Programme" (Form, Vorgehen, Intensität ...) unterschiedlich sind.

5 Die Feedback-Aktivitäten erwiesen sich nicht nur als Interpretationshilfe. Wir erhielten aus diesen Gesprächen auch weitere Informationen zu den befragten Erhebungsbereichen. Schliesslich ergaben sich aus den Diskussionen wichtige Hinweise betreffend der Zuverlässigkeit und der Gültigkeit des Fragebogens (vgl. Abschnitt 2.2.).

6 Eine ausführliche Darstellung dieses Klassifikationssystems findet sich bei Grochla (1969, 1236-1255).

7 Einen Ueberblick über die wichtigsten Begriffsbestimmungen gibt Aregger (1976, 31-43).

8 Mayntz/Ziegler (1969, 448) bezeichnen die vierte Entwicklungsstufe als "Moderne Organisationstheorie". Gemeint ist damit die soziologisch orientierte Organisationsforschung. Wir diskutieren diesen Ansatz unter dem Stichwort "Moderne Organisationssoziologie".

9 Die hier aufgeführten Arbeiten sind als ausgewählte Beispiele zu verstehen. Kennzeichen der meisten Untersuchungen ist ihre Ausrichtung auf ein ganz bestimmtes Organisationsproblem: z.B. Zielwandel, Autoritätsstruktur, Kommunikationsstruktur usw. Da unsere Arbeit - als explorative Studie - die Grundlage für präzise Fragestellungen im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten bildet, werden Untersuchungen wie die genannten Beispiele, die bereits auf bestimmte Problemstellungen ausgerichtet sind, hier nicht näher diskutiert.

10 Die einzelnen Institutionen werden im Abschnitt 3.2. vorgestellt.

11 Gelingt die Resozialisierung nicht (zur Analyse und Explikation des Begriffes Resozialisation siehe Rössner 1973), bleibt der Jugendliche im System Jugendhilfe. Allzu oft wird das System Jugendhilfe dann zur Vorstufe des Erwachsenenstrafvollzuges.

12 Die Untersuchung hat organisatorische Problemstellungen in der Organisation Heim zu ihrem Gegenstand; die systemtheoretische Betrachtungsweise ist primär auf Interdependenzen zwischen den Elementen oder Subsystemen (Organisationsbereichen) im Heim ausgerichtet. Bei der Diskussion der Ergebnisse wird dabei auf bedeutsame Beziehungen des Teilsystems Jugendheim mit anderen Systemen hingewiesen.

13 Sowohl das Konzept der "construct validity" als auch die "predictive validity" können im Rahmen dieser explorativen Studie nicht zur Ueberprüfung angewendet werden, da weder Hypothesen überprüft, noch Prognosen über das Verhalten der befragten Personen abgeleitet werden (vgl. Kerlinger 1964; Mayntz et al. 1972).

14 Herausgeber dieses Heimkataloges ist der Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen (VSA). Der Katalog ist 1976 in zweiter Auflage erschienen. Es handelt sich dabei um ein Verzeichnis von Heimen der deutschsprachigen Schweiz für Jugendliche und junge Erwachsene beiderlei Geschlechtes. Das Verzeichnis gibt nach einem festgelegten Schema einen Ueberblick über die einzelnen Institutionen mit ähnlichen Zweckbestimmungen.

15 Das Auswahlverfahren ist bei Schellhammer (1975) ausführlich dargestellt.

16 Die Voruntersuchung ist in der Schenkung Dapples nicht zu Ende geführt worden. Die Daten dieser Institution sind in der vorliegenden Untersuchung nicht berücksichtigt.

17 Nicht einbezogen in die Untersuchung sind ambulant tätige Personen wie Psychiater, Seelsorger und das administrative Personal.

18 Die in Anführungszeichen stehenden Sätze sind jeweils ausgewählte Aussagen der Untersuchungspersonen. Es werden dabei jene Antworten angeführt, die die von den erzieherisch Tätigen angesprochenen Probleme und Problembereiche besonders gut aufzuzeigen vermögen. Sind mehrere Beispiele zum gleichen Problem genannt, so werden die Antworten thematisch zusammengefasst und der betreffende Problembereich in einigen Stichworten skizziert. Wo es wünschenswert erscheint, sind den so beschriebenen Bereichen einzelne Antwortbeispiele als Illustration angefügt.

19 Die Fragen, die auf die Heimleitung ausgerichtet sind, werden jeweils nur von denjenigen Personen beantwortet, die den Heimleiter (-in) nicht zu ihrem direkten Vorgesetzten haben.
27 Personen (100 %) haben den Heimleiter nicht zu ihrem direkten Vorgesetzten.

20 In zwei Heimen arbeiten keine Arbeitserzieher. Dort, wo die Fragen auf die gegenseitige Beurteilung Erzieher/Arbeitserzieher ausgerichtet sind (Tabelle 7, 12 und 15) besteht folgendes Zahlenverhältnis:

Erzieher: N = 16 (100 %)
Arbeitserzieher: N = 27 (100 %)

21 Es sind hier speziell jene Beispiele aus dem Ursachenkatalog zitiert, die aufgrund der gewonnenen Ergebnisse auch für die Heimerziehung als bedeutungsvoll erscheinen.

22 Zu ähnlichen Resultaten kommt auch Müller-Kohlenberg (1972, 87).

23 Mit der Reihenfolge der Schwerpunkte ist keine Rangfolge der Gewichtung gegeben.

24 Die Gruppe der Arbeitserzieher stellt mehrheitlich die ältere, die der Erzieher vor allem die jüngere Generation dar.

25 Ein zweites Forschungsprojekt: "Erziehungskonzepte", das ebenfalls der Schweizerische Verband für Erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche (SVE) in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Sozialpädagogik der Universität Zürich realisiert, hat die Erziehungskonzeptionen verschiedener Heimtypen zu seinem Untersuchungsgegenstand.

ANHANG

ORGANISATIONSANALYSE

Standardisierter Fragebogen
für pädagogische Mitarbeiter
in Erziehungsheimen

Ihre Angaben bleiben selbstverständlich anonym!

1. Ihr direkter Vorgesetzter?

Der Heimleiter ----------	☐ 1
Eine andere Person ------	☐ 2

2. Ihre Personalgruppe?

Erzieher ----------	☐ 1
Arbeitserzieher ---------	☐ 2
Andere ----------	☐ 3

Wenn der Heimleiter Ihr direkter Vorgesetzter ist, dann beantworten Sie im folgenden alle Fragen und Antwortvorgaben, die sich auf den direkten Vorgesetzten beziehen, nicht!

Aufgaben

Sie sind Mitarbeiter in einem Jugendheim. Sie haben einen bestimmten Aufgabenbereich:

3. Wissen Sie, welche Aufgaben Sie zu erfüllen haben?

Ich weiss genau, welche Aufgaben ich zu erfüllen habe ---------- ☐ 1→10.

Ich weiss nur teilweise genau, welche Aufgaben ich zu erfüllen habe ---------- ☐ 2

Ich weiss eigentlich nicht genau, welche Aufgaben ich zu erfüllen habe ---------- ☐ 3

Im folgenden sind Ursachen für Unklarheiten im Aufgabenbereich aufgeführt.

Zutreffendes ankreuzen!

4. Es gibt keine Stellenbeschreibung; mein Aufgabenbereich ist nicht schriftlich festgehalten ---- ☐ 1

5. Beim Stellenantritt wurde ich nicht oder ungenügend in meinen Aufgabenbereich eingeführt ---------- ☐ 1

6. Die Organisation des Informationswesens ist mangelhaft (z.B. zu lange oder fehlende Informationswege, der Informationsaustausch ist ungenügend geregelt usw.). Dadurch gibt es in meinem Aufgabenbereich immer wieder Unklarheiten ---------- ☐ 1

Die Unklarheiten in meinem Aufgabenbereich sind eine Folge von Spannungen (Konflikten, Differenzen, schlechtem Einvernehmen) zwischen mir:

7. und der Heimleitung ---------- ☐ 1

8. und dem direkten Vorgesetzten ---------- ☐ 1

9. und anderen Mitarbeitern ---------- ☐ 1

9.1. Andere Ursachen für die Unklarheiten im Aufgabenbereich:

---

10. Möchten Sie in Zukunft weitere Aufgaben übernehmen oder an bestimmten Aufgaben vermehrt mitarbeiten?

ja ---------- ☐ 1

nein ---------- ☐ 2→19.

Welche weiteren Aufgaben möchten Sie übernehmen oder bei welchen Aufgaben möchten Sie vermehrt mitarbeiten? Im folgenden Zutreffendes ankreuzen!

11. Ich möchte mit den Eltern der Jugendlichen zusammenarbeiten ---------- ☐ 1

12. Ich möchte mit den Behörden (z.B. Vormundschaft, usw.) zusammenarbeiten ---------- ☐ 1

13. Ich möchte mit den Jugendlichen ihre Freizeit (Sport, Spiel, Basteln, Diskussionen, usw.) gestalten ------ ☐ 1

14. Ich möchte bei der Erstellung der Erziehungspläne für die einzelnen Jugendlichen mitarbeiten --------- ☐ 1

15. Ich möchte bei der Vorbereitung auf die Aufnahme von Jugendlichen ins Heim mitarbeiten ---------- ☐ 1

16. Ich möchte bei der Vorbereitung auf die Entlassung von Jugendlichen aus dem Heim mitarbeiten ---------- ☐ 1

17. Ich möchte bei der Organisation des Heimes (Organisationsstruktur), z.B. bei der Gestaltung des Informationswesens, des Konferenzwesens, der Hausordnung usw., mitarbeiten ---------- ☐ 1

18. Ich möchte bei der Organisation einzelner Abteilungen (Teilbetriebe) innerhalb des Heimes, z.B. bei der Gestaltung und Führung von Werkstätten, der Hauswirtschaft, des Schulbetriebes usw., mitarbeiten ------ ☐ 1

18.1. Weitere Aufgaben, die ich übernehmen oder bei denen ich vermehrt mitarbeiten möchte:

a) ---

---

b) ---

---

c) ---

18.2. Können Sie uns in einigen Stichworten sagen, wieso Sie die hier angekreuzten oder notierten Aufgaben übernehmen möchten?

Kompetenzen

Zu jedem Aufgabenbereich gehören auch Kompetenzen. Kompetenzen haben heisst: Sie haben den Auftrag, in Ihrem Aufgabenbereich selbständig Entscheidungen zu treffen. Immer dann, wenn Sie selbständig entscheiden, sprechen wir von Ihren Kompetenzen.

19. Wissen Sie, welche Kompetenzen Sie haben?

Ich weiss, welche Kompetenzen ich habe ---------- ☐ 1→29.

Ich weiss nur teilweise, welche Kompetenzen ich habe ---------- ☐ 2

Ich weiss eigentlich nicht, welche Kompetenzen ich habe ---------- ☐ 3

Im folgenden sind Ursachen für Unklarheiten im Kompetenzbereich aufgeführt. Zutreffendes ankreuzen!

20. Es gibt keine Stellenbeschreibung; mein Kompetenzbereich ist nicht schriftlich festgehalten --------- ☐ 1

21. Beim Stellenantritt wurde ich nicht oder ungenügend über meinen Kompetenzbereich orientiert ---------- ☐ 1

22. Die Organisation des Informationswesens ist mangelhaft (z.B. zu lange oder fehlende Informationswege, der Informationsaustausch ist ungenügend geregelt usw.). Dadurch gibt es in meinem Kompetenzbereich immer wieder Unklarheiten ---------- ☐ 1

Die Unklarheiten in meinem Kompetenzbereich sind eine Folge von Spannungen (Konflikten, Differenzen, schlechtem Einvernehmen) zwischen mir:

23. und der Heimleitung ---------- ☐ 1

24. und dem direkten Vorgesetzten ---------- ☐ 1

25. und anderen Mitarbeitern ---------- ☐ 1

Es bestehen Unklarheiten, weil andere Personen meine Kompetenzen oft missachten (sie entscheiden in meinem Kompetenzbereich; sie geben Gegenbefehle). Dies trifft zu:

26. auf die Heimleitung ---------- ☐ 1

27. auf den direkten Vorgesetzten ---------- ☐ 1

28. auf andere Mitarbeiter ---------- ☐ 1

28.1. Andere Ursachen für die Unklarheiten im Kompetenzbereich:

---

29. Haben Sie für die Erfüllung Ihrer jetzigen Aufgaben genügend Kompetenzen?

ja ---------- ☐ 1
nein ---------- ☐ 2

30. Erhalten Sie von Ihrem direkten Vorgesetzten genügend Kompetenzen?

ja ---------- ☐ 1
nein ---------- ☐ 2

31. Delegiert die Heimleitung genügend Kompetenzen an das Heimpersonal?

ja ---------- ☐ 1
nein ---------- ☐ 2

32. Möchten Sie in Zukunft mehr Kompetenzen haben, das heisst: möchten Sie in Zukunft über mehr Angelegenheiten selbständig entscheiden?

ja ---------- ☐ 1
nein ---------- ☐ 2→33.

32.1. Bei welchen Angelegenheiten möchten Sie in Zukunft selbständig entscheiden?

a) ---

---

b) ---

---

c) ---

32.2. Können Sie uns in einigen Stichworten sagen, wieso Sie über diese Angelegenheiten selbständig entscheiden möchten?

Information

Sie erhalten von Ihren Mitarbeitern Informationen über das Geschehen im Heim. Diese Informationen orientieren Sie über wichtige Vorfälle, dienen der Koordination von Aufgaben, bilden Grundlage für Entscheidungen usw.

33. Wie werden Sie - im ganzen gesehen - über Angelegenheiten (Ereignisse, Probleme, Fragen, usw.) im Heim, die zur Erfüllung Ihrer Aufgaben wichtig sind, informiert?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

34. Wie werden Sie von der Heimleitung informiert?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

35. Wie werden Sie von Ihrem direkten Vorgesetzten informiert?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

Erzieher → 36.
Arbeitserzieher → 39.
Andere → 41.

36. Wie werden Sie - im ganzen gesehen - von Ihren Mitarbeitern in der gleichen Erziehungsgruppe informiert?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

37. Wie werden Sie - im ganzen gesehen - von den anderen Erziehungsgruppen informiert?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

38. Wie werden Sie - im ganzen gesehen - von den Arbeitserziehern informiert?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

Erzieher → 41.

39. Wie werden Sie - im ganzen gesehen - von Ihren Mitarbeitern im gleichen Aufgabenbereich informiert?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

40. Wie werden Sie - im ganzen gesehen - von den Erziehern informiert?

- gut ☐ 1
- eher gut ☐ 2
- eher schlecht ☐ 3
- schlecht ☐ 4

41. Im folgenden sind Ursachen für Schwierigkeiten im Bereich der Information aufgeführt. Kreuzen Sie die Aussagen an, die nach Ihrer Meinung für Ihr Heim zutreffen!

Die Organisation des Informationswesens ist mangelhaft (z.B. zu lange oder fehlende Informationswege, der Informationsaustausch ist ungenügend geregelt usw.) ☐ 1

42. Es werden zuwenig Konferenzen (Informationssitzungen) abgehalten ☐ 1

43. Es ist oft schwierig, die wichtigen und nützlichen Informationen von anderen Mitteilungen zu unterscheiden (dadurch werden z.B. wichtige Informationen nicht weitergeleitet oder es werden unwichtige Informationen weitergegeben) ☐ 1

Es bestehen zuwenig Möglichkeiten zum persönlichen Kontakt

44. mit der Heimleitung ☐ 1
45. mit dem direkten Vorgesetzten ☐ 1
46. mit anderen Mitarbeitern ☐ 1

Die Schwierigkeiten im Informationsbereich sind eine Folge von Spannungen (Konflikten, Differenzen, schlechtem Einvernehmen) zwischen mir:

47. und der Heimleitung ---------- ☐ 1

48. und dem direkten Vorgesetzten ---------- ☐ 1

Erzieher ⟶ 49.
Arbeitserzieher ⟶ 52.
Andere ⟶ 53.1.

49. Die Schwierigkeiten im Informationsbereich sind eine Folge von Spannungen (Konflikten, Differenzen, schlechtem Einvernehmen) zwischen mir:

und Mitarbeitern in der gleichen Erziehungsgruppe ---------- ☐ 1

50. und Mitarbeitern in anderen Erziehungsgruppen ---------- ☐ 1

51. und Arbeitserziehern ---------- ☐ 1

Erzieher ⟶ 53.1.

52. Die Schwierigkeiten im Informationsbereich sind eine Folge von Spannungen (Konflikten, Differenzen, schlechtem Einvernehmen) zwischen mir:

und Mitarbeitern im gleichen Aufgabenbereich ---------- ☐ 1

53. und Erziehern ---------- ☐ 1

53.1. Andere Ursachen für die Schwierigkeiten im Bereich der Information:

---

54. Möchten Sie in Zukunft über bestimmte Angelegenheiten (Ereignisse, Probleme, Fragen) informiert, bzw. besser informiert werden?

ja ---------- ☐ 1
nein ---------- ☐ 2→55.

54.1. Ueber welche Angelegenheiten möchten Sie in Zukunft (besser) informiert werden? Von welcher Person (Personen) möchten Sie diese Informationen?

Welche Information?	Welche Person? Keine Namen nur Funktion angeben: z.B. Heimleiter, Werkstattmeister usw.
a) ----------	----------
----------	----------
----------	----------
b) ----------	----------
----------	----------
----------	----------
c) ----------	----------
----------	----------
----------	----------

55. Wie beurteilen Sie - im ganzen gesehen - das Informationswesen in Ihrem Heim?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

Konferenzen

Konferenzen dienen dem Austausch von Informationen und Erfahrungen. Im weiteren bilden sie eine Grundlage für Entscheidungen.

56. Nehmen Sie regelmässig an Konferenzen (Sitzungen, Besprechungen) im Heim teil?

ja ☐ 1→57.
nein ☐ 2

56.1. Wieso nehmen Sie nicht regelmässig an Sitzungen teil?

---

57. Wie oft wird an diesen Konferenzen, an denen Sie teilnehmen, über die folgenden Themen gesprochen?

Einzelne Jugendliche (Fallbesprechungen)

regelmässig ☐ 1
eher wenig ☐ 2
nicht ☐ 3

58. Probleme innerhalb des Personals

regelmässig ☐ 1
eher wenig ☐ 2
nicht ☐ 3

59. Probleme mit Vorgesetzten

regelmässig ---------- ☐ 1
eher wenig ---------- ☐ 2
nicht ---------- ☐ 3

60. Fragen über Erziehungsziele, Erziehungskonzepte, Erziehungsmethoden

regelmässig ---------- ☐ 1
eher wenig ---------- ☐ 2
nicht ---------- ☐ 3

61. Fragen über Führung und Organisation des Heimes

regelmässig ---------- ☐ 1
eher wenig ---------- ☐ 2
nicht ---------- ☐ 3

62. Aktuelle Fragen: Tagesablauf, Wochenplan, Arbeitsgestaltung, Freizeitgestaltung, Besuche, Ausflüge, Feste, besondere Vorkommnisse usw.

regelmässig ---------- ☐ 1
eher wenig ---------- ☐ 2
nicht ---------- ☐ 3

63. Sollte an diesen Konferenzen über bestimmte Themen (Fragen, Probleme) gesprochen werden, die bis jetzt nicht oder wenig zur Diskussion standen?

ja ---------- ☐ 1
nein ---------- ☐ 2→64.

63.1. Ueber welche Themen sollte in Zukunft gesprochen werden?

a) ----------

---

b) ----------

---

c) ----------

63.2. Können Sie uns in einigen Stichworten sagen, wieso über diese Themen gesprochen werden sollte?

---

64. Wie beurteilen Sie - im ganzen gesehen - das Konferenzwesen in Ihrem Heim?

gut ---------- ☐ 1
eher gut ---------- ☐ 2
eher schlecht ---------- ☐ 3
schlecht ---------- ☐ 4

Im folgenden sind Ursachen für Schwierigkeiten im Konferenzwesen aufgeführt.

Kreuzen Sie die Aussagen an, die nach Ihrer Meinung für Ihr Heim zutreffen!

65. Die Konferenzvorbereitungen sind ungenügend (z.B. fehlende Traktandenliste, keine schriftlichen Unterlagen usw.) ---------- ☐ 1

66. Ich habe oft zuwenig Zeit, mich auf diese Konferenzen vorzubereiten ---------- ☐ 1

67. Der Ablauf der Konferenzen ist unbefriedigend (ungenügende Gestaltung und Durchführung durch den Konferenzleiter) ---------- ☐ 1

68. Es wird viel gesprochen, aber wenig gehandelt; die Konferenzen führen (oft) zu keinen konkreten Ergebnissen ---------- ☐ 1

69. Die Schwierigkeiten im Konferenzwesen sind eine Folge von Spannungen (Konflikten, Differenzen, schlechtem Einvernehmen):

innerhalb des Heimpersonals ---------- ☐ 1

70. zwischen Personal und Heimleitung ---------- ☐ 1

70.1. Andere Ursachen für die Schwierigkeiten im Konferenzwesen:

Ziele

70.2. Was sollen nach Ihrer Meinung erziehungsschwierige Jugendliche während des Aufenthaltes im Heim vor allem lernen?

---

71. Wie stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen der Heimleitung überein?

gut	☐ 1
eher gut	☐ 2
eher schlecht	☐ 3
schlecht	☐ 4

72. Wie stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen Ihres direkten Vorgesetzten überein?

gut	☐ 1
eher gut	☐ 2
eher schlecht	☐ 3
schlecht	☐ 4

Erzieher → 73.
Arbeitserzieher → 75.
Andere → 77.

73. Wie stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen Ihrer Mitarbeiter in der gleichen Erziehungsgruppe - im ganzen gesehen - überein?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

74. Wie stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen der Arbeitserzieher - im ganzen gesehen - überein?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

Erzieher ⟶ 77.

75. Wie stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen Ihrer Mitarbeiter im gleichen Aufgabenbereich - im ganzen gesehen - überein?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

76. Wie stimmen Ihre Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim vor allem lernen sollen) mit den Vorstellungen der Erzieher - im ganzen gesehen - überein?

gut ---------- ☐ 1
eher gut ---------- ☐ 2
eher schlecht ---------- ☐ 3
schlecht ---------- ☐ 4

77. Im folgenden sind Ursachen für unterschiedliche Vorstellungen (was die Jugendlichen im Heim lernen sollen) aufgeführt.

Kreuzen Sie die Aussagen an, die für Sie zutreffen!

Ich habe eine andere Grundeinstellung (Lebensauffassung, Weltanschauung, Wertmasstab) als:

die Heimleitung ---------- ☐ 1

78. der direkte Vorgesetzte ---------- ☐ 1

Es bestehen unterschiedliche Vorstellungen über Erziehungsziele (wohin erziehen!) zwischen mir:

79. und der Heimleitung ---------- ☐ 1

80. und dem direkten Vorgesetzten ---------- ☐ 1

Es bestehen unterschiedliche Vorstellungen
über Erziehungskonzepte, -methoden, -massnahmen
(wie erziehen!) zwischen mir:

81. und der Heimleitung ---------- ☐ 1

82. und dem direkten Vorgesetzten ---------- ☐ 1

Erzieher ⟶ 83.
Arbeitserzieher ⟶ 89.
Andere ⟶ 97.1.

83. Ich habe eine andere Grundeinstellung
(Lebensauffassung, Weltanschauung,
Wertmasstab) als:

Mitarbeiter in der gleichen
Erziehungsgruppe ---------- ☐ 1

84. Arbeitserzieher ---------- ☐ 1

Es bestehen unterschiedliche Vorstellungen
über Erziehungsziele (wohin erziehen!)
zwischen mir:

85. und Mitarbeitern in der gleichen
Erziehungsgruppe ---------- ☐ 1

86. und Arbeitserziehern ---------- ☐ 1

Es bestehen unterschiedliche Vorstellungen
über Erziehungskonzepte, -methoden, -massnahmen
(wie erziehen!) zwischen mir:

87. und Mitarbeitern der gleichen
Erziehungsgruppe ---------- ☐ 1

88. und Arbeitserziehern ---------- ☐ 1

Erzieher ⟶ 95.

89. Ich habe eine andere Grundeinstellung (Lebensauffassung, Weltanschauung, Wertmasstab) als:

Mitarbeiter im gleichen Aufgabenbereich ---------- ☐ 1

90. Erzieher ---------- ☐ 1

Es bestehen unterschiedliche Vorstellungen über Erziehungsziele (wohin erziehen!) zwischen mir:

91. und Mitarbeitern im gleichen Aufgabenbereich ---------- ☐ 1

92. und Erziehern ---------- ☐ 1

Es bestehen unterschiedliche Vorstellungen über Erziehungskonzepte, -methoden, -massnahmen (wie erziehen!) zwischen mir:

93. und Mitarbeitern im gleichen Aufgabenbereich ---------- ☐ 1

94. und Erziehern ---------- ☐ 1

95. Ursache für unterschiedliche Vorstellungen sind Generationenkonflikte zwischen der Gruppe der Erzieher und der Gruppe der Arbeitserzieher ------- ☐ 1

96. Ursache für unterschiedliche Vorstellungen sind ungleiche Berufs- und Lebenserfahrung zwischen der Gruppe der Erzieher und der Gruppe der Arbeitserzieher ---------- ☐ 1

97. Ursache für unterschiedliche Vorstellungen sind ungleiche pädagogische Ausbildung zwischen der Gruppe der Erzieher und der Gruppe der Arbeitserzieher ---------- ☐ 1

97.1. Andere Ursachen für die unterschiedlichen Vorstellungen:

---

98. In der folgenden Liste sind 10 Erziehungsziele (Lernziele) angeführt.
Nennen Sie die - nach Ihrer Meinung - 2 wichtigsten Ziele, die die Jugendlichen in Ihrem Heim erreichen sollen.

Nur 2 Antwortmöglichkeiten ankreuzen!

Die Jugendlichen sollen:

sich selber kennen lernen ---------- ☐ 1

99. lernen, sich in die Gemeinschaft einzuordnen ----- ☐ 1

100. eine Berufsausbildung erhalten ---------- ☐ 1

101. lernen, Beziehungen aufzubauen und zu tragen ------ ☐ 1

102. lernen, sich in die bestehende Gesellschaft einzuordnen und nicht anzustossen ---------- ☐ 1

103. lernen, ihre Freizeit sinnvoll zu gestalten ------- ☐ 1

104. zu Zuverlässigkeit und Selbständigkeit am Arbeitsplatz erzogen werden ---------- ☐ 1

105. lernen, ihre Schwierigkeiten zu akzeptieren und sich als Persönlichkeit anzuerkennen ---------- ☐ 1

106. anständige und ehrliche Menschen werden ---------- ☐ 1

107. lernen, Konflikte auszuhalten und auszutragen ----- ☐ 1

Zusammenarbeit

Zusammenarbeit meint hier: "am gleichen Strick ziehen", "einander in die Hände schaffen", "Kooperation, Teamarbeit, Teamfähigkeit".
Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, zwischen den einzelnen Mitarbeitern und zwischen den Personalgruppen soll mithelfen, die Aufgaben des Heimes möglichst gut zu erfüllen und die gesetzten Ziele zu erreichen.

108. Wie beurteilen Sie - im ganzen gesehen - die Zusammenarbeit des Personals in Ihrem Heim?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

109. Wie beurteilen Sie Ihre Zusammenarbeit mit der Heimleitung?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

110. Wie beurteilen Sie Ihre Zusammenarbeit mit Ihrem direkten Vorgesetzten?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

Erzieher ⟶ 111.
Arbeitserzieher ⟶ 114.
Andere ⟶ 116.

111. Wie beurteilen Sie - im ganzen gesehen - Ihre Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern in der gleichen Erziehungsgruppe?

- gut ☐ 1
- eher gut ☐ 2
- eher schlecht ☐ 3
- schlecht ☐ 4

112. Wie beurteilen Sie - im ganzen gesehen - Ihre Zusammenarbeit mit den anderen Erziehungsgruppen?

- gut ☐ 1
- eher gut ☐ 2
- eher schlecht ☐ 3
- schlecht ☐ 4

113. Wie beurteilen Sie - im ganzen gesehen - Ihre Zusammenarbeit mit den Arbeitserziehern?

- gut ☐ 1
- eher gut ☐ 2
- eher schlecht ☐ 3
- schlecht ☐ 4

Erzieher ⟶ 116.

114. Wie beurteilen Sie - im ganzen gesehen - Ihre Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern im gleichen Aufgabenbereich?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

115. Wie beurteilen Sie - im ganzen gesehen - Ihre Zusammenarbeit mit den Erziehern?

- gut ---------- ☐ 1
- eher gut ---------- ☐ 2
- eher schlecht ---------- ☐ 3
- schlecht ---------- ☐ 4

116. Im folgenden sind Ursachen für Schwierigkeiten im Bereich der Zusammenarbeit aufgeführt.

Kreuzen Sie die Aussagen an, die nach Ihrer Meinung für Ihr Heim zutreffen!

Die Organisation des Heimes (Organisationsstruktur: z.B. Informationswesen, Konferenzwesen, Hausordnung, usw.) ist mangelhaft. Dadurch gibt es bei der Zusammenarbeit immer wieder Schwierigkeiten ------ ☐ 1

117. Die Organisation einzelner Abteilungen innerhalb des Heimes (Werkstätten, Hauswirtschaft, Schulbetrieb, usw.) ist mangelhaft. Dadurch gibt es bei der Zusammenarbeit immer wieder Schwierigkeiten --- ☐ 1

118. Die Organisation des Informationswesens ist mangelhaft (z.B. zu lange oder fehlende Informationswege, der Informationsaustausch ist ungenügend geregelt usw.). Dadurch gibt es bei der Zusammenarbeit immer wieder Schwierigkeiten --- ☐ 1

119. Die Schwierigkeiten sind eine Folge von Antipathie: andere Mitarbeiter sind mir unsympathisch -------- ☐ 1

120. Die Ursachen der Schwierigkeiten liegen bei mir selbst, bei meiner Persönlichkeit ---------- ☐ 1

Die Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit sind eine Folge von Spannungen (Konflikten, Differenzen, schlechtem Einvernehmen) zwischen mir:

121. und der Heimleitung ---------- ☐ 1

122. und dem direkten Vorgesetzten ---------- ☐ 1

Erzieher ⟶ 123.
Arbeitserzieher ⟶ 126.
Andere ⟶ 127.1.

123. Die Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit sind eine Folge von Spannungen (Konflikten, Differenzen, schlechtem Einvernehmen) zwischen mir:

und Mitarbeitern in der gleichen Erziehungsgruppe ---------- ☐ 1

124. und Mitarbeitern in anderen Erziehungsgruppen ---------- ☐ 1

125. und Arbeitserziehern ---------- ☐ 1

Erzieher ⟶ 127.1.

126. Die Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit sind eine Folge von Spannungen (Konflikten, Differenzen, schlechtem Einvernehmen) zwischen mir:

und Mitarbeitern im gleichen Aufgabenbereich ---------- ☐ 1

127. und Erziehern ---------- ☐ 1

127.1. Andere Ursachen für die Schwierigkeiten im Bereich der Zusammenarbeit:

Mitspracherecht / Mitbestimmungsrecht

Wenn Sie in Angelegenheiten (Fragen, Problemen) im Heim mitsprechen können, dann nennen wir das Mitspracherecht!

Wenn Sie in Angelegenheiten (Fragen, Problemen) im Heim nicht nur mitsprechen, sondern auch mitbestimmen (mitentscheiden) können, dann nennen wir das Mitbestimmungsrecht!

Die folgenden Fragen beziehen sich auf das Mitspracherecht!

128. Haben Sie im Heim Mitspracherecht?

- ja ---------- ☐ 1
- nein ---------- ☐ 2→139.
- weiss nicht ---------- ☐ 3→139.

129. Wissen Sie, bei welchen Angelegenheiten (Fragen, Probleme) Sie mitsprechen können?

- Ich weiss, bei welchen Angelegenheiten ich mitsprechen kann ---------- ☐ 1→139.
- Ich weiss nur teilweise, bei welchen Angelegenheiten ich mitsprechen kann ---------- ☐ 2
- Ich weiss eigentlich nicht, bei welchen Angelegenheiten ich mitsprechen kann ---------- ☐ 3

Im folgenden sind Ursachen für Unklarheiten im Bereich der Mitsprache aufgeführt.
Zutreffendes ankreuzen!

130. Keine Stellenbeschreibung; meine Mitspracherechte sind nicht schriftlich festgehalten ---------- ☐ 1

131. Bei meinem Stellenantritt wurde ich über meine Mitspracherechte nicht oder ungenügend orientiert ---- ☐ 1

132. Die Organisation des Informationswesens ist mangelhaft (z.B. zu lange oder fehlende Informationswege, der Informationsaustausch ist ungenügend geregelt usw.). Dadurch gibt es im Bereich der Mitsprache immer wieder Unklarheiten ---------- ☐ 1

Die Unklarheiten im Bereich der Mitsprache sind eine Folge von Spannungen (Konflikten, Differenzen, schlechtem Einvernehmen) zwischen mir:

133. und der Heimleitung ---------- ☐ 1

134. und dem direkten Vorgesetzten ---------- ☐ 1

135. und anderen Mitarbeitern ---------- ☐ 1

Es bestehen Unklarheiten, weil andere Personen meine Mitspracherechte missachten (sie lassen mich nicht mitsprechen). Dies trifft zu:

136. auf die Heimleitung ---------- ☐ 1

137. auf den direkten Vorgesetzten ---------- ☐ 1

138. auf andere Mitarbeiter ---------- ☐ 1

138.1. Andere Gründe für die Unklarheiten im Bereich der Mitsprache:

---

139. Möchten Sie in Zukunft (mehr) Mitspracherecht? (bei mehr Angelegenheiten mitsprechen!)

ja ---------- ☐ 1
nein ---------- ☐ 2→150.

Bei welchen Angelegenheiten möchten Sie in Zukunft auch mitsprechen?

Im folgenden Zutreffendes ankreuzen!

140. Bei der Anstellung von neuen Mitarbeitern und bei der Entlassung von Mitarbeitern ---------- ☐ 1

141. Bei der Aufnahme und der Entlassung der Jugendlichen ---------- ☐ 1

142. Bei der Organisation des Heimes (Organisationsstruktur) z.B. bei der Gestaltung des Informationswesens, des Konferenzwesens, der Hausordnung usw. ---------- ☐ 1

143. Bei der Gestaltung meines Arbeitsplatzes --------- ☐ 1

144. Bei der Organisation einzelner Abteilungen (Teilbetriebe) innerhalb des Heimes, z.B. bei der Gestaltung und Führung von Werkstätten, der Hauswirtschaft, des Schulbetriebes usw. ------- ☐ 1

145. Bei Fragen der beruflichen Ausbildung der Jugendlichen ---------- ☐ 1

146. Bei Anschaffungen (z.B. Material für Freizeitgestaltung, Maschinen usw.) ---------- ☐ 1

147. Bei der Erstellung von Erziehungsplänen und bei der Entscheidung über Erziehungsmethoden (-massnahmen) ---------- ☐ 1

148. Bei der Entwicklung und Ausarbeitung der Erziehungskonzeption des Heimes ---------- ☐ 1

149. Bei der Erstellung des Jahresbudgets ---------- ☐ 1

149.1. Bei anderen Angelegenheiten:

a) _____
_____
_____

b) _____
_____
_____

c) _____
_____
_____

Die folgenden Fragen beziehen Sie auf das Mitbestimmungsrecht!

150. Haben Sie im Heim Mitbestimmungsrecht?

ja ---------- ☐ 1
nein ---------- ☐ 2→161.
weiss nicht ---------- ☐ 3→161.

151. Wissen Sie, bei welchen Angelegenheiten (Fragen, Probleme) Sie mitbestimmen können?

Ich weiss, bei welchen Angelegenheiten ich mitbestimmen kann ---------- ☐ 1→161.

Ich weiss nur teilweise, bei welchen Angelegenheiten ich mitbestimmen kann ---------- ☐ 2

Ich weiss eigentlich nicht, bei welchen Angelegenheiten ich mitbestimmen kann ---------- ☐ 3

Im folgenden sind Ursachen für Unklarheiten im Bereich der Mitbestimmung aufgeführt.
Zutreffendes ankreuzen!

152. Keine Stellenbeschreibung; meine Mitbestimmungsrechte sind nicht schriftlich festgehalten ---------- ☐ 1

153. Bei meinem Stellenantritt wurde ich über meine Mitbestimmungsrechte nicht oder ungenügend orientiert ---------- ☐ 1

154. Die Organisation des Informationswesens ist mangelhaft (z.B. zu lange oder fehlende Informationswege, der Informationsaustausch ist ungenügend geregelt usw.). Dadurch gibt es im Bereich der Mitbestimmung immer wieder Schwierigkeiten ---------- ☐ 1

Die Unklarheiten im Bereich der Mitbestimmung sind eine Folge von Spannungen (Konflikten, Differenzen, schlechtem Einvernehmen) zwischen mir:

155. und der Heimleitung ---------- ☐ 1

156. und dem direkten Vorgesetzten ---------- ☐ 1

157. und anderen Mitarbeitern ---------- ☐ 1

Es bestehen Unklarheiten, weil andere Personen mein Mitbestimmungsrecht missachten (sie lassen mich nicht mitentscheiden). Dies trifft zu:

158. auf die Heimleitung ---------- ☐ 1

159. auf den direkten Vorgesetzten ---------- ☐ 1

160. auf andere Mitarbeiter ---------- ☐ 1

160.1. Andere Ursachen für die Unklarheiten im Bereich der Mitbestimmung:

---

161. Möchten Sie in Zukunft (mehr) Mitbestimmungsrecht?
(bei mehr Angelegenheiten mitbestimmen!)

ja ---------- ☐ 1
nein ---------- ☐ 2→172.1

Bei welchen Angelegenheiten möchten Sie
in Zukunft auch mitbestimmen?
Im folgenden Zutreffendes ankreuzen!

162. Bei der Anstellung von neuen Mitarbeitern
und bei der Entlassung von Mitarbeitern ---------- ☐ 1

163. Bei der Aufnahme und der Entlassung
der Jugendlichen ---------- ☐ 1

164. Bei der Organisation des Heimes (Organisationsstruktur) z.B. bei der Gestaltung des Informationswesens, des Konferenzwesens, der Hausordnung usw. ---------- ☐ 1

165. Bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes ---------- ☐ 1

166. Bei der Organisation einzelner Abteilungen
(Teilbetriebe) innerhalb des Heimes, z.B.
bei der Gestaltung und Führung von Werkstätten,
der Hauswirtschaft, des Schulbetriebes usw. ------- ☐ 1

167. Bei Fragen der beruflichen Ausbildung
der Jugendlichen ---------- ☐ 1

168. Bei Anschaffungen (z.B. Material für Freizeitgestaltung, Maschinen usw.) ---------- ☐ 1

169. Bei der Erstellung von Erziehungsplänen und bei der Entscheidung über Erziehungsmethoden (-massnahmen) ---------- ☐ 1

170. Bei der Entwicklung und Ausarbeitung der Erziehungskonzeption des Heimes ---------- ☐ 1

171. Bei der Erstellung des Jahresbudgets ---------- ☐ 1

171.1. Bei anderen Angelegenheiten:

a) _____
_____
_____

b) _____
_____
_____

c) _____
_____
_____

172.1. **Spannungen (Konflikte, Differenzen, schlechtes Einvernehmen)**

Vielleicht haben Sie bei der Beantwortung des Fragebogens einmal oder mehrere Male angekreuzt, dass zwischen Ihnen und einer oder mehrerer Personen im Heim Spannungen (Konflikte, Differenzen, schlechtes Einvernehmen) bestehen.

Können Sie uns in einigen Stichworten sagen, um welche Spannungen es sich dabei (vor allem) handelt und welche Personen damit angesprochen sind?

Welche Spannungen? Welche Konflikte? Welche Differenzen? Welche Probleme?	Betrifft welche Person (Personen). Keine Namen, nur Funktionen angeben: z.B. Heimleiter, Werkstattmeister, usw.
a) ----------	----------
----------	----------
----------	----------
b) ----------	----------
----------	----------
----------	----------
c) ----------	----------
----------	----------
----------	----------
d) ----------	----------
----------	----------
----------	----------

LITERATURVERZEICHNIS

Acker, H.B.: Organisationsanalyse. Baden-Baden 1966

Ackhoff, R.L.: Systems, Organizations and Interdisciplinary Research. In: Eckmann, D.P. (ed.): Systems: Research and Design. New York 1960, 26-42

Albert, H. (Hrsg.): Theorie und Realität. Tübingen 1964

Aregger, K.: Innovation in sozialen Systemen. Bd. 1 und 2. Bern 1976

Argyris, C.: Personality and Organization. New York 1957

Argyris, C.: Intergrating the Individual and the Organization. New York 1964

Bäuerle, W.: Reform der Heimerziehung. In: Unsere Jugend 6/1972, 243-259

Bäuerle, W.: Thesen zur Heimerziehung. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 10/1973, 369-371

Beer, St.: Cybernetics and Management. London 1959

Bennis, W.G./Benne, K.D./Chin, R.: Aenderung des Sozialverhaltens. Stuttgart 1975

Berk, B.: Organizational Goals and Inmate Organization. In: American Journal of Sociology, Bd. 71, 1965/66

Bertalanffy, L. von: General Systems Theorie: A New Apporach to Unity of Science. In: Winsor, Ch. et al. (ed.): Human Biology, Vol. 23. Baltimore, Maryland 1951, 306-361

Blau, P.M./Scott, W.R.: Formal Organizations. A Comparative Approach. London 1963

Bleicher, K.: Konferenzen. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, 856-861

Bleicher, K.: Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmungen. Baden-Baden 1971

Bollnow, O.F.: Wesen und Wandel der Tugenden. Frankfurt/M. 1958

Bonhoeffer, M.: Forschungsaufgaben in der Heimerziehung. In: Neue Sammlung 6/1966, 216-226

Burns, T./Stalker, G.M.: The Management of Innovation. London 1961

Clauss, G./Ebner, H.: Grundlagen der Statistik. Frankfurt/M. 1971

Cloward, R.A. et al.: Theoretical Studies in Social Organization of the Prison. New York 1960

Cressey, D.R. (Hrsg.): The Prison Studies in Institutional Organization and Change. New York 1961

Cyert, R.M./March, J.G.: A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs 1963

Emery, F.E./Trist, E.L.: Socio-technical Systems. In: Churchman, C.W./ Verhulst, M. (eds.): Management Sciences: Models and Techniques. New York 1960, 83-97

Emery, F.E. (Hrsg.): Systems Thinking. Harmondsworth 1969

Etzioni, A.: Modern Organizations. Englewood Cliffs 1964

Etzioni, A.: Soziologie der Organisation. München 1967

Fayol, H.: Administration industrielle et générale. Paris 1916

Feldhoff, J.: Probleme einer organisationssoziologischen Analyse der Schule. In: Hurrelmann, K. (Hrsg.): Soziologie der Erziehung. Weinheim 1974, 245-261

Flanagan, J.C.: The Critical Incident Technique. In: Psychological Bulletin, Vol. 51, 4/1954, 328-358

Flechtner, H.J.: Grundbegriffe der Kybernetik. Stuttgart 1966

French, W.L./Bell, C.H.jr. : Organisationsentwicklung. Bern 1977

Fuchs, H.: Systemtheorie. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, 1618-1630

Fürstenau, P.: Neuere Entwicklungen der Bürokratieforschung und das Schulwesen. In: Neue Sammlung 6/1967, 511-525

Gaertner, A./Hering, S.: Ueberlegungen zu einer Arbeitsfeldanalyse sozialpädagogischer Institutionen. In: Neue Praxis 1/1976, 33-39

Gebert, D.: Organisationsentwicklung. Köln 1974

Goffman, E.: Asylums. New York 1961

Gouldner, A.W.: Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe 1954

Gouldner, A.W.: Organizational analysis. In: Merton, R.K. (Hrsg.): Sociology Today. New York 1959, 400-428

Grochla, E.: Organisationstheorie. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, 1236-1255

Grochla, E.: Unternehmungsorganisation. Reinbek bei Hamburg 1972a

Grochla, E.: Unternehmungsorganisation. Reader und Abstracts. Reinbek bei Hamburg 1972b

Groothoff, H.: Funktion und Rolle des Erziehers. München 1972

Grusky, O.: Organizational Goals and the Behavior of Informal Leaders. In: American Journal of Sociology, Bd. 65 1959/60

Hanhart, D.: Sozialarbeitsforschung. Defizite, Notwendigkeiten, Perspektiven. In: Hollstein, W./Meinhold, M. (Hrsg.): Sozialarbeit unter kapitalistischen Produktionsbedingungen. Frankfurt/M. 1973, 101-114

Heller, F.A.: Gruppen-Feedback-Analyse als Methode der Veränderung. In: Gruppendynamik, Forschung und Praxis, Jg. 3,1972/2, 175-191

Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B.: The Motivation to Work. New York 1959

Herzberg, F.: Work on the nature of man. Cleveland 1966

Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich,P.: Organisationslehre, Bd. 1/2. Bern 1974

Hoffmann, F.: Entwicklung der Organisationsforschung. Wiesbaden 1973

Hoffmann, F.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Wiesbaden 1976

Isenegger, U.: Lernzielerhebung zur Curriculumkonstruktion. Weinheim 1972

Jaques, E.: The Changing Culture of a Factory. London 1951

Katz, D.: Productivity, Supervision and Moral among Railroad Workers. New York 1955

Kaufmann, F.-X.: Das Informationsproblem in der Unternehmung. Bern 1963

Kerlinger, F.N.: Foundations of Behavioral Research. New York 1964

King, R.D./Raynes, N.V./Tizard, J.: Patterns of residential care. London 1971

Kirsch, W.: Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht. In: Zeitschrift für betriebswissenschaftliche Forschung 1969, 665-675

Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962

Kosiol, E.: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Berlin 1968[2]

Kosiol, E.: Aufgabenanalyse. In: Grochla, E.: Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, 201

Lawrence, P.R./Lorsch, J.W.: Organization and Environment. Boston 1967

Leavitt, H.J.: Managerial Psychology. Chicago 1962

Leavitt, H.J.: Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. In: March, G. (Hrsg.): Handbook of Organizations. Chicago 1965, 1144-1170

Leirer, I./Fischer, R./Halletz, C.: Verwaltete Kinder. Wien 1976

Likert, R.: New Patterns of Management. New York 1961

Luhmann, N.: Zweck-Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisationen. Köln-Berlin 1968, 36-55

Luhmann, N.: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin 1972[2]

March, J.G. (Hrsg.): Handbook of Organizations. Chicago 1965

March, J.G./Simon, H.A.: Organizations. New York 1958

Marschak, J.: Elements for a Theory of Teams. In: Management Science. 1955

Maslow, A.H.: Motivation and Personality. New York 1954

Mayntz, R.: Soziologie der Organisation. Reinbek bei Hamburg 1963

Mayntz, R.: Zum gegenwärtigen Stand der Organisationssoziologie. Bern 1964

Mayntz, R.: Organisationssoziologie. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, 1221-1229

Mayntz, R.: Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie. In: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln 1971, 27-35

Mayntz, R./Holm, K./Hübner, P.: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. Köln 1972[3]

Mayntz, R./Ziegler, R.: Soziologie der Organisation. In: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Bd. 2, Stuttgart 1969, 444-513

Mayo, E.: The Human Problems of an Industrial Civilisation. Boston 1945

Mc Cleery, R.H.: Policy Change in Prison Management. In: Etzioni, A. (Hrsg.): Complex Organizations. A Sociological Reader. New York 1961

Mc Gregor, D.: The Human Side of Enterprise. New York 1960

Meyer, F./Stopp, U.: Praktische Organisationslehre. Grafenau 1975

Mirow, M.: Kybernetik: Theorie der Organisation. Wiesbaden 1969

Mollenhauer, K.: Einführung in die Sozialpädagogik. Weinheim 1968[4]

Müller-Kohlenberg, H.: Das Berufsbild des Heimerziehers. Weinheim 1972

Neumann, J. von/Morgenstern, O.: Theory of Games and Economic Behavior. Princeton 1944

Nordsieck, F.: Grundlagen der Organisationslehre. Stuttgart 1934

Organisationsbrevier: Schriftenreihe des Institutes für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen. Bern 1974[6]

Otto, H.-U./Schneider, S. (Hrsg.): Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit. Bd. 1 und 2. Neuwied 1973

Parsons, T.: The Social System. Glencoe, Ill., 1951

Perrow, Ch.: The Analysis of Goals in Complex Organizations. In: American Sociological Review. Bd. 26, 1961

Perrow, Ch.: Organizational Analysis: A Sociological View. London 1970

Peter, H.-U.: Die Schule als soziale Organisation. Weinheim 1973

Pugh, D.S. et al.: A Conceptual Schema for Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 8, 1963, 289-315

Rapoport, R.N.: Drei Probleme der Aktionsforschung. In: Gruppendynamik. Forschung und Praxis, Jg. 3, 1972/1, 44-61

Rice, A.K.: The Enterprise and its Environment. London 1963

Roessler, U.: Institutionelle und individuelle Bedingungen sozialpädagogischen Handelns im Erziehungsheim. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 10/1973, 373-392

Rosenberg, M./Pearlin, L.I.: Power-Orientations in the Mental Hospital. In: Human Relations, Bd. 15, 1962

Rosenstiel, L. von/Molt, W./Rüttinger, B.: Organisationspsychologie. Stuttgart 1975[2]

Rössner, L.: "Resozialisation" als "Tertiäre Sozialisation" In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit. Frankfurt/M. 1973, 71-98

Roth, J.: Heimkinder. Ein Untersuchungsbericht über Säuglings- und Kinderheime in der Bundesrepublik. Köln 1973

Roth, P./Schellhammer, E.: Entscheidungssituationen im Berufsfeld des Lehrers. Basel 1974

Ruffner, A.: Prinzipien der Organisation. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, 1330-1339

Scheitlin, V.: Betriebsklima und moderne Führungspraxis. Zürich 1971

Schellhammer, E.: Heimauswahl. Planung und Durchführung. Unveröffentl. Arbeitspapier, Zürich 1975

Schellhammer, E./Aeberli, M./Egli, O./Winiker, J./Zurschmiede, U./: Merkmale und Problemsicht der erzieherisch Tätigen in Jugendheimen der deutschsprachigen Schweiz. In: VSA, Fachblatt für Schweiz. Heimwesen. 1976/8, 255-265

Scherpner, M.: Verschieden ausgebildete pädagogische Mitarbeiter im Heim. In: Unsere Jugend 5/1976, 194-197

Scheuch, E.K.: Das Interview in der Sozialforschung. In: König, R.: Handbuch der empirischen Sozialforschung. Stuttgart 1967, 136-196

Schmid, P.: Erziehung und Erziehungsplanung. In: Vierteljahresschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete (VHN). Juni 1976, 158-168

Schmidt-Traub, S.: Rollenkonflikte der Heimerzieher. Weinheim 1975

Scott, W.G.: Organization Theory: An Overview and an Appraisal. In: Academy of Management Journal, Vol. 4, 1961, 7-26

Shannon, C.E./Weaver, W.: The Mathematical Theory of Communication. Urbana 1962

Simon, H.A.: Administrative Behavior. New York 1947

Slutzky, R.: La personalité de l'éducation d'enfants inadaptées. Genève 1966

Spitschka, H./Joschke, H.K.: Praktisches Lehrbuch der Organisation. München 1975

Staehle, W.H.: Organisation und Führung sozio-technischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie. Stuttgart 1973

Stefanic, K.: Betriebswirschaftliche Grundsätze der Unternehmungsführung. Zürich 1973

Street, D./Vinter, R. D./Perrow, Ch.: Organization for Treatment. A Comparative Study of Institutions for Delinquents. New York 1966

Taylor, F.W.: The Principles of Scientific Management. New York 1911

Trist, E.L./Bamforth, K.W.: Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting. In: Human Relations, Vol. 4, 1951, 3-38

Trist, E.L./Higgin, G.W./Murray, H./Pollock, A.B.: Organizational Choice. London 1963

Tuggener, H.: Warum und wozu Forschung in der Heimerziehung? In: Vierteljahresschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete (VHN). 1975/3, 236-248

Tuggener, H./Schellhammer, E.: Heimerziehung als Feld der Forschung. Probleme und Ansätze. In: Fachblatt für Schweiz. Heim- und Anstaltswesen 1975/3, 69-74

Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern 1970^{2}

Weber, M.: Wirschaft und Gesellschaft. Tübingen 1956^{4}

Wenzel, H.: Fürsorgeheim in pädagogischer Kritik. Stuttgart 1973[2]

Wiener, N.: Kybernetik. Düsseldorf 1963[2]

Wilfert, O.: Das Erziehungsheim gestern, heute und morgen. Berlin 1969

Woodward, J.: Industrial Organization: Theory and Practice. London 1965

Zbinden, H.: Betriebsorganisation für jederman. Zürich 1973

LEBENSLAUF

Winiker Josef, geboren 1944. Schulen und Ausbildung in Schüpfheim und Luzern: Drogist, Primarlehrer.

Studium - Hauptfach Pädagogik
in Freiburg i. Ue. : Lizentiat, Sonderschullehrerdiplom
und in Zürich : Dr. phil.

Vor und während der Studienzeit Unterrichtstätigkeit an Primar-, Sekundar- und Sonderschulen.
1973/74 Lehrer für Pädagogik und Psychologie am Kantonalen Lehrerseminar in Luzern.
Seit 1975 Assistent im Fachbereich Pädagogik an der Universität Zürich.
Lehrbeauftragter für "Institutionsberatung und Organisationsentwicklung im (sozial-) pädagogischen Feld".

Frühjahr 1978